

2010年度（9月修了）

早稲田大学大学院商学研究科

修 士 論 文

題 目

ネットオークション・サイトのCRM戦略

- 日中市場におけるeBayの事例を中心として -

研究指導 マーケティング理論研究

指導教員 武井 寿

学籍番号 35081709-2

氏 名 陳 喆

概要書

1995 年以降インターネットビジネスの隆盛にとともい、ネットオークションがまず先進国で社会現象として大きな影響力を持つようになった。特に eBay に代表されるような人気オークションサイトは、一般消費者の社会生活と経済生活に大きな変化と影響をもたらした。欧米文化を代表する eBay は、世界最大手ネットオークション企業として世界中に積極的に進出した。アジア市場に進出するため、eBay は 2000 年 3 月に NEC と提携してイーベイ・ジャパンを成立した。しかし、2002 年 3 月にイーベイ・ジャパンは、日本での営業活動を終了すると発表した。3 月 31 日にはサイトの運営を終了し、会社清算の手続きに入った。2003 年に中国市場で事業を始めたが、円滑に進んでいなかった。地元のライバル社淘宝（タオバオ）と戦った 2 年間で、eBay は中国のネット競売市場でトップの座を失った。世界一成功しているネットオークション企業と見られている一方、eBay がアジア市場、特に日本と中国市場に進出した時にあまり上手くいかなかった事実は非常に興味深い。

本論文は現地市場のネットユーザーの特徴およびネットビジネスの環境を分析し、ネットオークション企業の海外市場参入を、新規顧客の獲得の顧客開始段階と顧客関係の維持段階という 2 つのプロセスからグローバル企業と現地企業の比較研究を行い、ネットビジネスの普遍性とその市場特殊性を考察する。本論文は日本と中国の市場特殊性や現地文化がネットオークションサイトの CRM 段階でどういう影響を与えるかを考察するため、日本のネットオークションの先行者「ヤフー・ジャパン」と中国の現地ネットオークション大手「淘宝」（タオバオ）を比較対象として選んだ。

第 1 章はオークションに関する先行研究及び本論文のフレームワークを紹介する。第 1 節では伝統的なオークション理論を紹介する。伝統的なオークション理論は、1961 年の Vickrey の論文から始まった。今まで、オークションとその市場についてこれまで数多くの研究がなされた。伝統的なオークションに関する研究は主に経済理論、交渉理論または心理学の行動論の角度から行われることが多い。インターネット以前のオークションのプロセスを、あらゆる角度から、さまざまな文化を横断しつつ注意深く観察しており、いまでも啓発的な内容である。インターネットが普及する以前は、イギリス式オークションが最も一般的だった。しかし、伝統的なオークションのような制約条件は、ネットオークションの場合には殆ど存在していない。第 2 節はネットオークションに関する先行研究を紹介する。ネットオークションは従来オークションと比べ、ネット環境の特徴を含めて考えなければならない。オークションのパターンを取引当事者の動機によって分類した研究 (Klein 1997) や、価格決定方法に焦点をあてて分類した研究 (Reck 1997)、取引対象物や取引ル

ール（入札、契約実行、配送、支払い）によって分類した研究（Klein 1997, Heck 1997）、リスク削減メカニズムに焦点をあてている研究等（竹田 1999）がある。また、ウェブ上におけるクロスカルチャーの先行研究として、Luna, Cutler & Tsikriktsis らが行ったウェブサイトの双方向性、サイトの質、サイトの操作性および米国以外の国の消費者の認知に関する考察などについての研究が存在する。ネットオークションサイトの成功はネット上の顧客満足と緊密な関係がある。また、ネットオークションサイトの海外市場参入では、市場シェアを獲得するため、現地の文化やネット環境及び現地顧客のニーズを理解しなければならない。近年、ネットビジネスにおける CRM

（Customer Relationship Management）の重要性も注目されている。サービスの多様化や異業種企業の参入など、生存競争が激化している現在、「企業の視点」ではなく、「顧客の視点」にたって商品やサービスを提供することが CRM では重要になっている。CRM とは、「既存の顧客と潜在的な顧客のニーズを理解、予測し、管理するビジネス戦略」であり、顧客情報を獲得し、展開し、顧客を最大限に満足させ、あらゆる接点で収益と利潤のバランスをとることが重要である（Stanley A. Brown 2000）。CRM の概念について、Levitt（1960）は企業のビジネス展開にとって、顧客満足は製品の販売より大切であると初めて指摘し、Berry（1983）はサービスにおける顧客と企業の関係維持の重要性について述べた。その後、Boulding ら（2005）は CRM の概念をサービス業からほかの分野に広げていた。近藤（2008）は CRM の定義を「プロセスとしての CRM」、「戦略としての CRM」、そしてこれらを合わせ持つ「プロセス・戦略としての CRM」という 3 つの側面から解釈した。本論文はプロセス CRM の角度からネットオークション・サイトの市場戦略を考察する。CRM プロセスの具体的な内容について Reinartz, Krafft, and Hoyer（2004）は、「顧客との関係開始（relationship initiation）」、「関係維持（relationship maintenance）」、及び「関係解消（relationship termination）」の 3 つの連続的なプロセスを提示している。第 3 節と第 4 節は理論及び本論文のフレームワークについて紹介する。第 2 章は eBay の背景について紹介する。そして、第 3 章と第 4 章は日本と中国のネットオークション市場における、それぞれのネット環境とユーザーの特徴を紹介する。第 5 章は日中市場で CRM の角度から eBay とヤフー・ジャパン、eBay と淘宝の戦略比較を行い、eBay が日中市場であまりうまくいけなかった原因を探究し、ネットオークション・サイトの CRM 戦略を考察する。

結果的に、日中市場に進出するネットオークション企業、あるいはネット小売業企業にとって、現地顧客の文化や習慣、現地市場の特殊性を理解した上で CRM 戦略を作成する必要がある。eBay の日中市場であまりうまくいかなかった原因は、日中市場の文化と特殊性を理解せず、自社のグローバルスタンダード戦略に固執しすぎたためである。

顧客との関係開始段階で、現地顧客の習慣と現地のネット環境に適応できるウェブサイトのデザインは先行研究と同様に、1つの要因として顧客満足に影響を与える。日中市場のユーザーは欧米のユーザーと違い、サービス提供者にチップを与える習慣はなく、価格に敏感である。また、多様なプロモーション戦略は新しい顧客の獲得に有効であると考えられる。

顧客維持段階で、自発的サービスは受動的サービスより顧客の信頼度を高めることに有効である。ネットオークション企業にとって、ネットワーク効果の特徴があるので、買い手顧客へのロイヤリティ育成も重要である。カスタマイゼーションはユーザーに高い自由度を与えることを通じて、ユーザーの積極性を喚起することができる。コミュニティの構築は世界各地で同じで、1つの要因として顧客維持に影響を及ぼしているが、中国人は取引する時に金額だけではなく感覚も重視するので、個人的な情感をコミュニティで分かち合うことはユーザー間の信頼度の構築に有効である。

当時の現地ネット環境と現地文化との粘着性は日中市場のネットビジネスにとって重要であり、グローバルスタンダードの適用は最低限に抑えるべきであるとの結論が得られた。しかし、ネット環境が日々グローバル化しているため、これから日中市場ではネット環境という要因の影響は減少しつつあると予想できる。

本論文はわずか2つの市場を対象としているため、普遍的な結論を導いているとは言い難い。今後の研究では、同様のフレームワークに基づいて事例研究を積み重ねるか、あるいは、より定量的な研究を行う必要がある。また、変化の激しい中国市場の長期的な分析では限界が生まれるものと予想されるので、今後の研究では、時間軸を意識し動的なコンセプトに注目することで、本研究のフレームワークを超えたダイナミックなモデルを構築する必要がある。

目次

はじめに	3
第1章 オークションに関する先行研究及び本論のフレームワーク	5
第1節 伝統的なオークションに関する理論研究	5
第2節 ネットオークションに関する先行研究	7
第3節 CRM理論について	11
第4節 本論の理論的フレームワーク	16
第2章 eBay について	19
第1節 eBay の設立背景とその発展	19
第2節 eBay の成功戦略	23
第3節 eBay のグローバル進出	25
第3章 日本のネットオークション市場	31
第1節 日本のネットオークション市場の発展と現状	31
第2節 日本のネットオークション利用者の特徴	33
第3節 ヤフー・ジャパンについて	35
第4章 中国のネットオークション市場	45
第1節 中国のネットオークション市場の発展と現状	45
第2節 中国のネットオークション利用者の特徴	49
第3節 2002年から2005年における中国のネットオークション環境	54
第4節 淘宝について	57

第5章 グローバル戦略 VS ローカル戦略	59
第1節 eBay とヤフー・ジャパンの戦略比較	59
第2節 eBay と淘宝の戦略比較	64
第3節 研究の結果と限界	72
むすび	75
参考文献リスト	77

はじめに

1995 年以降インターネットビジネスの隆盛にとともい、ネットオークションがまず先進国で社会現象として大きな影響力を持つようになった。特に eBay に代表されるような人気オークションサイトは、一般消費者の社会生活と経済生活に大きな変化と影響をもたらした。欧米文化を代表する eBay は、世界最大手ネットオークション企業として世界中に積極的に進出した。海外市場は利用者の拡大と収益成長を加速させる機会を与えることから、eBay はここ数年間で海外市場に積極的に進出した。現在、「eBay」のマーケットプレイスは、アメリカ、イギリス、ドイツなど、世界 40 か国で展開され、50,000 に渡る商品カテゴリーで、常時 1 億点を超えるさまざまなアイテムが出品されている。ユーザー数は世界で 8,600 万人以上である。

アジア市場に進出するため、eBay は 2000 年 3 月に NEC と提携してイーベイ・ジャパンを成立した。しかし、2002 年 3 月にイーベイ・ジャパンは、日本での営業活動を終了すると発表した。3 月 31 日にはサイトの運営を終了し、会社清算の手続きに入った。2003 年に中国市場で事業を始めたが、円滑に進んでいなかった。地元のライバル社淘宝(タオバオ)と戦った 2 年間で、eBay は中国のネット競売市場でトップの座を失った。世界一成功しているネットオークション企業と見られている一方、eBay がアジア市場、特に日本と中国市場に進出した時にあまり上手くいかなかった事実は非常に興味深い。

本論文は現地市場のネットユーザーの特徴およびネットビジネスの環境を分析し、ネットオークション企業の海外市場参入を、新規顧客の獲得の顧客開始段階と顧客関係の維持段階という 2 つのプロセスからグローバル企業と現地企業の比較研究を行い、ネットビジネスの普遍性とその市場特殊性を考察する。本論文は日本と中国の市場特殊性や現地文化がネットオークションサイトの CRM 段階でどういう影響を与えるかを考察するため、日本のネットオークションの先行者「ヤフー・ジャパン」と中国の現地ネットオークション大手「淘宝」(タオバオ)を比較対象として選んだ。

第 1 章はオークションに関する先行研究及び本論文のフレームワークを紹介する。第 1 節では伝統的なオークション理論を紹介する。伝統的なオークション理論は、1961 年の Vickrey の論文から始まった。今まで、オークションとその市場についてこれまで数多くの研究がなされた。伝統的なオークションに関する研究は主に経済理論、交渉理論または心理学の行動論の角度から行われることが多い。インターネット以前のオークションのプロセスを、あらゆる角度から、さまざまな文化を横断しつつ注意深く観察しており、いまでも啓発的な内容である。インターネットが普及する以前は、イギリス式オークションが最も一般的だった。しかし、伝統的なオークションのような制

約条件は、ネットオークションの場合には殆ど存在していない。第2節はネットオークションに関する先行研究を紹介する。ネットオークションは従来オークションと比べ、ネット環境の特徴を含めて考えなければならない。オークションのパターンを取引当事者の動機によって分類した研究 (Klein 1997) や、価格決定方法に焦点をあてて分類した研究 (Reck 1997)、取引対象物や取引ルール (入札、契約実行、配送、支払い) によって分類した研究 (Klein 1997, Heck 1997)、リスク削減メカニズムに焦点をあてている研究等 (竹田 1999) がある。また、ウェブ上におけるクロスカルチャーの先行研究として、Luna, Cutler & Tsikriktsis らが行ったウェブサイトの双方向性、サイトの質、サイトの操作性および米国以外の国の消費者の認知に関する考察などについての研究が存在する。ネットオークションサイトの成功はネット上の顧客満足と緊密な関係がある。また、ネットオークションサイトの海外市場参入では、市場シェアを獲得するため、現地の文化やネット環境及び現地顧客のニーズを理解しなければならない。近年、ネットビジネスにおける CRM (Customer Relationship Management) の重要性も注目されている。サービスの多様化や異業種企業の参入など、生存競争が激化している現在、「企業の視点」ではなく、「顧客の視点」にたって商品やサービスを提供することが CRM では重要になっている。CRM とは、「既存の顧客と潜在的な顧客のニーズを理解、予測し、管理するビジネス戦略」であり、顧客情報を獲得し、展開し、顧客を最大限に満足させ、あらゆる接点で収益と利潤のバランスをとることが重要である (Stanley A. Brown 2000)。CRM の概念について、Levitt (1960) は企業のビジネス展開にとって、顧客満足は製品の販売より大切であると初めて指摘し、Berry (1983) はサービスにおける顧客と企業の関係維持の重要性について述べた。その後、Boulding ら (2005) は CRM の概念をサービス業からほかの分野に広げていた。近藤 (2008) は CRM の定義を「プロセスとしての CRM」、「戦略としての CRM」、そしてこれらを合わせ持つ「プロセス・戦略としての CRM」という3つの側面から解釈した。本論文はプロセス CRM の角度からネットオークション・サイトの市場戦略を考察する。CRM プロセスの具体的な内容について Reinartz, Krafft, and Hoyer (2004) は、「顧客との関係開始 (relationship initiation)」、「関係維持 (relationship maintenance)」、及び「関係解消 (relationship termination)」の3つの連続的なプロセスを提示している。第3節と第4節は理論及び本論文のフレームワークについて紹介する。第2章は eBay の背景について紹介する。そして、第3章と第4章は日本と中国のネットオークション市場における、それぞれのネット環境とユーザーの特徴を紹介する。第5章は日中市場で CRM の角度から eBay とヤフー・ジャパン、eBay と淘宝の戦略比較を行い、eBay が日中市場であまりうまくいけなかった原因を探究し、ネットオークション・サイトの CRM 戦略を考察する。

第1章 オークションに関する先行研究及び

本論文のフレームワーク

第1節 伝統的なオークションに関する理論研究

オークションの初期の歴史については、Casady が 1967 年に著した「様々なオークションとその運営」で述べられている (Casady, 1967)。インターネット以前のオークションのプロセスを、あらゆる角度から、さまざまな文化を横断しつつ注意深く観察しており、いまでも啓発的な内容である。オークションの種類には、競売人が金額を口頭で述べ、入札者が番号札を挙げて会場全体に自分の入札額を知らせるイギリス式オークションや、自分の入札額を内密に提出する封印入札オークション、競売人が入札価格を下げていき、最初に購入希望を出した買い手に商品を販売するオランダ式オークションなどがある。インターネットが普及する以前は、イギリス式オークションが最も一般的だった。

オークション理論は、1961 年の Vickrey の論文から始まった。経済学者が Vickrey の考えを消化するにはしばらくの時間がかかった。オークションの理論は、ゲーム理論をベースにしたものであり、あるオークション方式（プロトコル）を用いた場合の結果がどうなるかを予測したり、また不正行為の影響を受けないなどの望ましい性質を満たすオークションプロトコルを設計するために用いることができる。ゲーム理論とは、一言で言うと複数のプレイヤーの意思決定を扱う理論であり、さまざまな状況での意思決定に用いることができる。より詳細には、複数の選択肢から 1 つを選ぶ必要があるが、自分の選択だけではなく他者（偶然も含む）の選択が結果に影響する場合の意思決定に有用である。また、自分自身の意思決定に用いる以外に、自分の意思で行動する複数のプレイヤーが存在する状況で、どのような結果が生じるかを予測するために用いることができる。

収入同値定理について最初に証明したのは、Riley and Samuelson (1981) と Myerson (1981) である。これは、簡単にいうと、非常に広いクラスのオークションに対して、買い手たちは、売り手の期待種類を同額に保つように、その行動を調整するべきだということである。Myerson (1981) は最適オークション、非効率的な結果、非対称的な買い手を想定した。顕示原理は、Myerson (1981) によると、非対称的な買い手たちに直面したときに収入を最大化するには、通常とは違うオークション形式を採用し、通常に売り手には利用可能ではない買い手たちの評価値の分布について情報が必要になると述べられている。Milgrom and Weber (1982) は関連価値、収入順序付け定理、ただし対称的な買い手を想定した。

今まで、オークションとその市場についてこれまで数多くの研究がなされた。伝統的なオークションに関する研究は主に経済理論、交渉理論また心理学の行動論の角度から行われることが多い。その中で、特に情報の非対称性に関する理論の検証をするために、オークション市場の不完全性がその顕在さがゆえに実証対象としてよく用いられる。オークションの種類には、競売人が金額を口頭で述べ、入札者が番号札を挙げて会場全体に自分の入札額を知らせるイギリス式オークションや、自分の入札額を内密に提出する封印入札オークション、競売人が入札価格を下げていき、最初に購入希望を出した買い手に商品を販売するオランダ式オークションなどがある。オークションの種類を列挙し、それぞれの経済性と利益効果について Hansen は実証研究を行い、相関関係を明らかにした。プライシングメカニズムとプロセスに焦点を当てた研究として Kortanek(1973)は入札価格のモデル化研究を行い、利益と価格設定との関係を明らかにした。そして、オークションに関する経営学の研究について、オークションに参加する双方（競売人と入札者）の行動に関する実証研究も数多くなされている。入札者の行動を考察し、その変化パターンとオークションのパフォーマンスとの相関関係については Nyborg (2002) などによって行われた実証研究の結果が非常に有力である。また競売所が取引の仲介者として、取引の交渉においてきわめて重要な役割を果たすとする、オークションの交渉理論についての詳しい解釈は Greenleaf (1993) によってなされている。

図表 1.1 現在のオークション理論の領域

ヴィッカレー (1961年) 「1位価格及び2位価格オークション」 対称的な買い手を想定		I P V 収入同値定理	
ライリーとサムエルソン (1981年) 「より一般化されたクラスのオークション」			
マイヤーソン (1981年) 売り手の留保価格と対称的な買い手を想定 「最適オークション / 非効率的な結果」			
	ミルグロムとウェーバー (1982年) 非対称的な買い手を想定 「関連価値」		
収入順序付け定理、ただし対称的な買い手を想定			

出所: Steiglitz, K. (2007) *eBay and Human behavior*. 川越敏司, 小川一仁, 佐々木俊一郎 訳 (2008年) 『オークションの人間行動学』 p.210 から抜粋

しかし、伝統的なオークション理論はインターネットオークションを研究する際に、有用なフレームワークを提供できるとは限らない。伝統的なオークションの場合がある制約条件はネットオークションの場合に殆ど存在していない。たとえば、最も典型的な制約条件として、情報の希少性と非対称性、出品と入札時間の制限、参加者身分制限、空間制限などの伝統理論の基幹を成す諸制約条件はインターネットの場合において多くの場合無視できるようになっている。

第2節 ネットオークションに関する先行研究

1995年以降インターネットビジネスの隆盛にとともい、ネットオークションがまず先進国で社会現象として大きな影響力を持つようになった。特に eBay に代表されるような人気オークションサイトは一般消費者の社会生活と経済生活に大きな変化と影響をもたらした。eBay は、欠席者が

存在するイギリス式オークション、すなわち郵便入札販売が進化したものと考えられる。eBay は様々な方法を使って、2 位価格オークションをインターネットに適応させた。

Heck ら(1998)の研究によって、ネットオークションの市場の分類がおこなわれ、B2B と B2C または C2C のビジネス概念の定義づけがなされた。

取引の参加者としては、組織的な供給者・消費者としての企業(B)と、個人としての供給者・消費者としての個人(C)を考える。オンライン取引で、最も成功し、普及しているものは、B2B といわれる企業間取引である。オンライン部品受発注システムや、サプライチェーン・マネジメント(SCM)などが事例として考えられる。B2B 取引は、インターネット発達以前から専用回線などを用いて、ネットワークの利用は実現していた。インターネットを利用したオンライン取引が出現したことによっても、その本質は変化していないと考えられる。

続いて、B2C といわれる、企業-消費者間の取引がある。これは、取引される財の本質が情報にある銀行や各種チケット販売などで急速に発達した。また、直接手にとって見なくても、財を評価できる書籍や音楽ソフトの販売なども普及している。Amazon やインターネットバンキング 3 が主要な事例といえる。B2C 取引は、いわゆる小売の業態である。インターネットの発展により大きな影響を受けたビジネス領域であるといえる。クリック&モルタルといった新しいビジネスモデルが出現したのもこの領域である。生産者が消費者に直接的に商品を販売できることから、中間卸売業者の再編も発生した。更に、インフォメディアリ（情報仲介業）(Hagel and Singer, 1999)と呼ばれる新しいビジネスモデルも出現した。

最後は、C2C といわれる、消費者間取引である。これは、インターネットの発展で新たに出現した取引形態である。インターネットの発展により、地理的制約や時間的制約、そして機会的制約が克服され、非常に広範な相手と情報交換が可能になった。そのために、従来は市場化が困難であった消費者間の商取引が可能になったといえる。例えば、eBay などの消費者間オークションが事例として挙げられる。

Frohlich (2001) はネットオークション市場を細分化し、B2B 市場の焦点を絞った研究を行った。情報技術は取引空間の拡大を促すと同時に、取引に伴うリスクも増大させている。電子ネットワークの利用は、取引に伴う時間と空間の制約とコストを削減する一方で、従来よりも広い取引空間を提供するために新たなリスクを生じさせている (Klein 1997, Lee1997)。山本(2003)によると、オンライン・オークションは、匿名性や、参加・離脱が容易であるといった特徴を持つ。B2B および B2C のオンライン取引では、主に売り手となる企業(B)には、基本的に匿名性が存在しない。また市場への参加・離脱を頻繁におこなうことも、コストの面から困難である。消費者間の C2C オン

ライン・オークションでは、売り手・買い手の双方が匿名性を持つことが可能であり、かつ参加・離脱が容易である。

相手の行為が予測できない環境下での取引の問題は、囚人のジレンマ構造としてモデル化可能である。囚人のジレンマ構造を持つ問題のナッシュ均衡は、両者とも非協調行動である。消費者間オンライン取引における信頼形成のためのマネジメントシステムを、トップダウン型、ボトムアップ型に大別する。その上で、消費者間オンライン取引においては、ボトムアップ型のマネジメントが有効であることを議論する。トップダウン・マネジメントシステムとは、取引当事者以外の第三者機関が、集中的に取引参加者の信頼性を評価し、参加資格や取引手順をコントロールすることで、取引の安全性を確保する手段である。例えば、参加資格のコントロールの例は、取引市場への参入に審査を設けることである。取引手順のコントロールの例は、エスクロー・サービスなどがある。ボトムアップ・マネジメントシステムとは、取引当事者が信頼評価をおこない、優良な取引相手と望ましくない取引相手を識別し、取引の安全性を確保する手段である（山田、石田と太田 2003）。

オークションのパターンを取引当事者の動機によって分類している研究（Klein 1997）や、価格決定方法に焦点をあてて分類した研究（Reck 1997）、取引対象物や取引ルール（入札、契約実行、配送、支払）によって分類した研究（Klein 1997, Heck 1997）、リスク削減メカニズムに焦点をあてている研究等（竹田 1999）がある。

特に、ネットオークションのリスク削減について、池田（1997）によって、口コミは社会的に規定された相手からの情報であるため、相手を信頼しその情報の確からしさの信念を形成することができるゆえに、購買行動に影響を与えている。しかしながら、インターネットでの対人関係は基本的には弱い紐帯であり、特にオンラインコミュニティでは匿名でのコミュニケーションが多く、参加しているメンバー（消費者）の社会的手がかりがない、またメンバーが流動的であるという特徴がある。そのため、対面コミュニケーションに比べて相手を直接コントロールする方法が小さくなり、信頼が裏切られる可能性が大きくなるため、信頼が重要な意味をもっている。同時に、「弱い紐帯の強さ」（Granovetter, 1995）が発揮され、多種多様な人々から情報が得られるという意味で、信頼が報われたときの「利益」も大きくなるという意味でも、信頼が重視される。そして、インターネット上ではリスクを避けようとすれば得られる可能性のある「利益」を放棄することになる。例えば、会員制のオンラインコミュニティではリスクは小さくなるだろうが、会員が限定されるため、せっかく弱い紐帯の強さを発揮できなくなり、多くの人からならば得られるような利益も得られないままになってしまう。信頼形成の手段として、参加者相互の評判を用いる手法は、多くの研究者によって着目されている。Rensnick ら（2000）は、インターネット上の相互作用において、

信頼を促進する手段として、評判を取り上げている。また、Dellarocas(2000)は、評判を、オンライン取引におけるリスクマネジメントの重要なメカニズムであると位置付けた上で、不公平な評価に対する評判システムの頑健性に関して議論している。

オンラインショップの評判は消費者の購買意思決定に影響を与える (Patricia, 2004)。C2C 電子商取引についての先行研究で、信用は買い手の購買意思決定に重要な影響を与え、売り手の評判とその取引履歴は肝心の要素になると指摘した (Troy, 2002)。

ネットオークションは従来のオークションと比べ、ネット環境の特徴を含めて考えなければならない。Lee(1999)はネット上の顧客満足についてモデルを構築した。物流サポート、カスタマーサービス、価格の魅力、ウェブサイトのデザイン(リスク削減など)は顧客満足に影響を与える (Lee 1999)。待ち時間はサービス評価に重大な影響がある。システムの反応時間はユーザーの満足度と関係がある (Bruce. D 2000)。

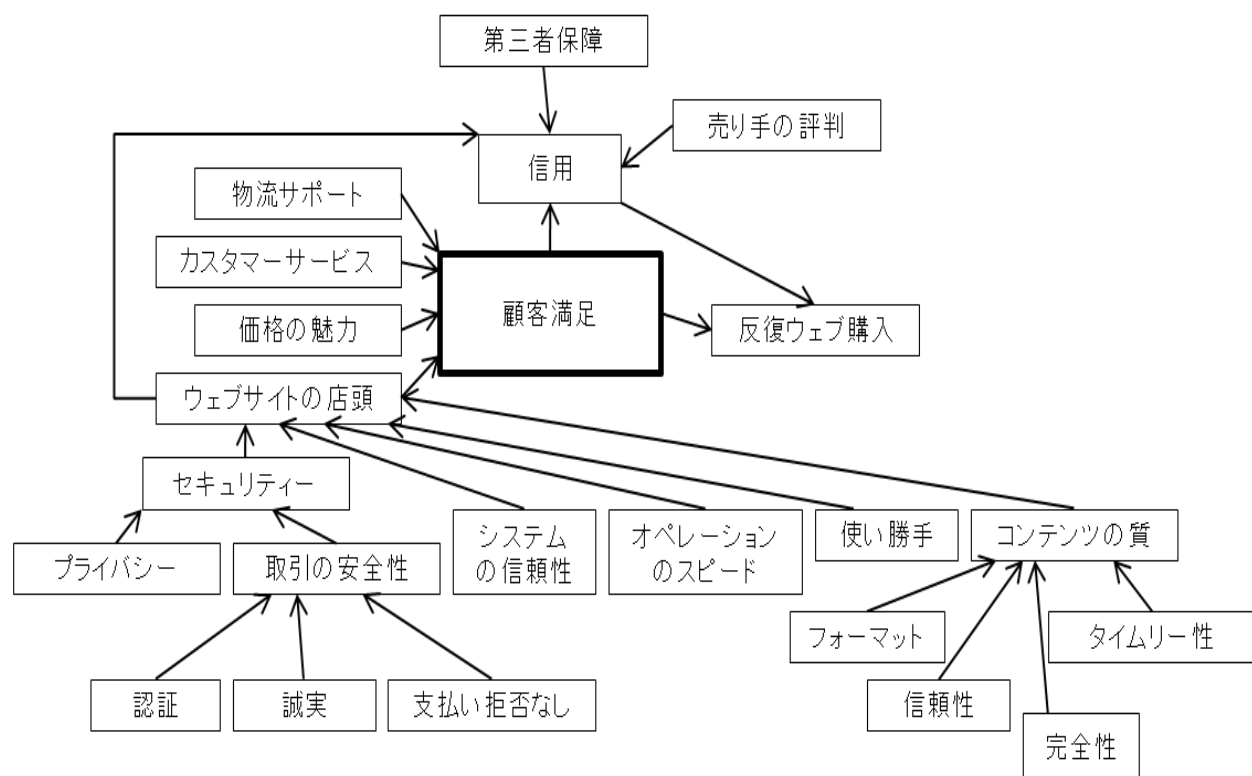
Jonnan らはネット環境上のブランドロイヤルティについて分析した。個性化とコミュニティはサイトのブランドロイヤルティを構築する (Jonna and Stacey 2001)。コミュニティの構築は将来のロイヤルティに積極的な影響を与える (Charla 2002)。

また、国際ビジネスの角度から、海外市場の知識不足は海外市場参入のリスクを高めると多くの先行研究が示した。多くの製品に対して、全世界の顧客の基本的なニーズが類似する 경우가多いが、各市場の顧客の好みや興味に応じて、特別なデザインや改善する必要があると Douglas ら(1995)が指摘した。Violino は、ネット企業がグローバル展開をする際、主な障壁として現地の文化的障壁と言語的障壁が挙げられると明言し、それらの障壁を克服し現地消費者を理解することが非常に重要であると指摘している。また、ウェブ上におけるクロスカルチャーの先行研究として Luna, Cutler & Tsikriktsis らが行ったウェブサイトの双方向性、サイトの質、サイトの操作性及び米国以外の国の消費者の認知に関する考察などについての研究が存在する。さらに、インターネットにおける文化的な相違について異なった言語、価値観、インフラストラクチャーによってもたらされている。特に言語の違いはその言語を母国語とする文化の価値観を生み出すために、異なった言語とそれに由来する価値観とは緊密に絡み合っている。

上述の既存研究からみると、ネットオークションサイトの成功はネット上の顧客満足と緊密な関係がある。また、ネットオークションサイトの海外市場参入では、市場シェアを獲得するため、現地の文化やネット環境及び現地顧客のニーズを理解しなければならない。近年、ネットビジネスにおける CRM (Customer Relationship Management) の重要性も注目されている。サービスの多様化や異業種企業の参入など、生存競争が激化している現在、「企業の視点」ではなく、「顧客の視点」

にたって商品やサービスを提供することがCRMでは重要になっている。CRMは、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの一つの手段ととらえられる。

図表 1.2 ネット上の顧客満足モデル



出所：TIMO KOIVUMÄKI (2001), "Customer Satisfaction and Purchasing Behaviour in a Web-based Shopping Environment,"

Electronic Markets, Vol. 11 (3), pp. 186–192. の p. 188 の図表を筆者による日本語訳。

第3節 CRM理論について

CRM (Customer Relationship Management)は、顧客との長期的な関係構築・維持を通じて収益を高める手法として IT ベンダーにより 1990 年代半ばに提唱され、産業界に急速に普及してきた。米国 IDC 社によれば、CRM ソリューションの全世界の販売高は 2004 年から 2008 年の間で年間 8.9%の成長が見込まれるという (Raman, Wittmann, and Rauseo 2006) IDC ジャパンの調査では、日本の市場規模は 2006 年で 4,413 億円とされ、2011 年には 5,705 億円に達すると予想されている。研究においても、1996 年に CRM の学術専門雑誌 Customer Relationship Management が発行され、また Journal of Marketing 誌が 2005 年 10 月号で CRM の特集を組むなど、多くの研究蓄積がなされてきている。CRM とは、「既存の

顧客と潜在的な顧客のニーズを理解、予測し、管理するビジネス戦略」であり、顧客情報を獲得し、展開し、顧客を最大限に満足させ、あらゆる接点で収益と利潤のバランスをとることが重要である (Stanley A. Brown 2000)。CRM の概念について、Levitt (1960) は企業のビジネス展開にとって、顧客満足は製品の販売より大事であると初めて指摘し、Berry (1983) はサービスにおける顧客と企業の関係維持の重要性について述べていた。その後、Boulding ら (2005) は CRM の概念をサービス業からほかの分野に広げていた。

ここから明らかなように、CRM は優良顧客との長期的な関係の維持・構築に関わり、この点において伝統的なリレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) と密接に開通する「古くて新しい」コンセプトである (Dibband Meadows 2004)。CRM とリレーションシップ・マーケティングとの関連で特徴的な点は、以下の 3 点にまとめられる：

第 1 に、CRM をリレーションシップ・マーケティングの派生物として捉えることである。例えば、Zablah, Bellenger, and Johnston (2004) は、CRM をリレーションシップ・マーケティングと思想的に関連した派生物と見なしている。ここでいう思想的な関連とは顧客中心主義 (customer entricity) の発想である。顧客中心主義のマーケティング (customer-centric marketing) とは、顧客のニーズやウォンツをマス・カスタマイズされた提供物を通じて個人レベルで充足し、より高い顧客満足を引き出すマーケティングを指す (Shath, et al. 2006; Sheth, Sisodia, and Sharma 2000)。CRM の実践が一方で顧客データに基づいてよりニーズに適合した製品・サービスを提供することで顧客に価値と満足を提供し、他方で満足した顧客がロイヤルティを生み、その売り手から継続的に製品・サービスを購入することで、売り手に安定的な利益という価値をもたらす。こうした互惠的な連鎖は、「価値の二重の創出」 (Boulding et al. 2005) として顧客中心主義の思想の中核をなしている。

第 2 の特徴は、この思想から生まれる具体的な行動レベルにおいて、CRM をリレーションシップ・マーケティングの実践あるいはその適用領域として位置づける点である。例えば、Peppers, Rogers, and Dorf (1999) は、CRM を顧客情報に基づいて個々に対応するワン・トゥ・ワン・マーケティング (one-to-one marketing) やリレーションシップ・マーケティングの応用と見なしている。また Zeithaml (2001) によれば、CRM は組織全体にわたるリレーションシップ・マーケティングの実践であり、優れた顧客価値、企業との相互作用の便宜性など関係戦略のベネフィットを企業にもたらす。

第 3 の特徴は、Ryals and Payne (2001) が CRM を情報によって可能となったリレーションシップ・マーケティング (information enabled relationship marketing) と捉えているように、行動レベルにおける価値創出を実現可能にする情報技術に焦点が当てられることである。CRM で用いられる情報技術は CRM テクノロジー (CRM technology) と呼ばれ、ビジネスや業務プロセスに関わるオペレーショナル

CRM、顧客データの処理を扱うアナリティカルCRM、そして顧客接点のマネジメントに関わるコラボレーティブCRMからなる(Greenberg2001;Payne2006)。

Payne(2006)は、CRMが情報技術の可能性とリレーションシップ・マーケティング戦略を統合し、利益を生む長期的関係をもたらすとし、データと情報を利用する機会を増やすことで顧客を理解し、リレーションシップ・マーケティング戦略をより良く実施すると主張している。ここでは情報技術を通じた顧客データの収集・分析による顧客行動の定量的把握が強調されている。また南(2005)は、さまざまな顧客接点から入手できる顧客情報を蓄積し、活用することにより、顧客との関係を深耕していくのがCRMという経営手法であると述べている。このように顧客との関係構築・維持において企業と顧客を結びつける紐帯が情報であり、それを基盤として顧客ロイヤルティ・プログラムをはじめとするCRMが実践されるのである。

CRMが対象とする範囲は、企業を取り巻く全ての顧客である。全ての顧客を特定のいくつかのタイプに識別し、特定の顧客層へ特別な働きかけを行うことで、新規顧客の獲得、既存顧客の優良化、そして失った顧客の引止めや取戻しを行うことである。従って、ある不良な顧客層をターゲットから切り離し、そちらに向けていた経営資源を節約することで、優良な顧客層への投資を厚くすることも可能である。

(Stanley 2000) はCRMを次の4つに分類している：

1. 取り戻すか、守るか(既存顧客の離脱率の減少)

他の企業の製品やサービスに乗り換えて一度離れてしまった顧客を取り戻すことや、当該カテゴリーの製品やサービスの購入を打ち切った顧客をつなぎとめておくことは大変難しい。さらにこれらを実行するタイミングによっても、成功率が大きく変動する。

2. 予測を立てる(新規顧客の獲得)

ニーズに基づくセグメンテーションと、収益に基づくセグメンテーションを行い、顧客を識別することで、潜在的な顧客の新規購買を促進する。

3. ロイヤルティ(既存顧客のリピート購買率の増加)

顧客の価値に基づいたセグメンテーション、すなわち収益性の高い顧客を絞り込み、それらの優良顧客のニーズに基づいたロイヤルティ・プログラムを提供することで、既存顧客のリピート購買率を増加させる。

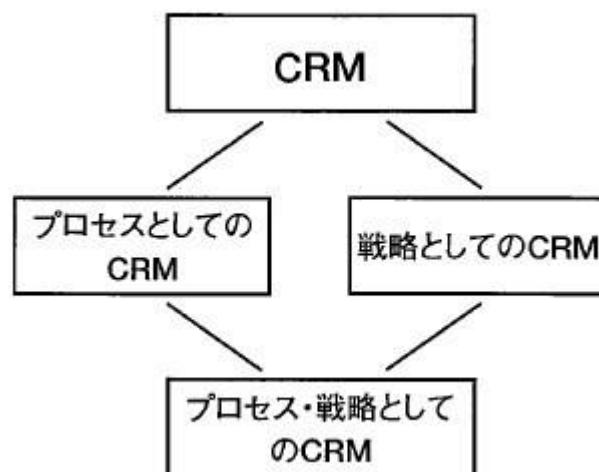
4. クロスセリングとアップセリング(既存顧客の関連購買の促進)

既存顧客の既存購買支出に関連する製品やサービスを提供販売（クロスセリング）したり、既存購買支出を置き換えるようなアップグレードな製品やサービスを提供販売（アップセリング）することで、顧客の財布のシェア、すなわち追加的出費額を増加させる。

すなわちロイヤルティとは、「購買行動で表現される顧客の前向きの姿勢、そして長時間にわたって顧客との良好な双方向のコミュニケーションによって築き上げられるもの」であり、ロイヤルティ・マーケティングは、「顧客の知覚に影響を与える全てのことを実行し、その結果として顧客がさらに定期的に当該店舗・企業での購買をするように仕向けること」である (Brian P. Woolf 2001)。

近藤公彦（2008）はのCRM定義をプロセスとしてのCRM、戦略としてのCRM、そしてこれらを合わせ持つプロセス・戦略としてのCRMという3つの側面から解釈した。

図表 1.3 3つの側面から見るCRMの定義



出所：近藤公彦（2009）「組織能力としてのCRM」『季刊マーケティングジャーナル』Vol. 27(3), pp. 16-31 の p. 19 から抜粋

CRMの第1の側面は、そのプロセスに注目した定義である。Reinartzら(2004)によれば、CRMとは「顧客とのあらゆるコンタクト・ポイントにわたって顧客関係の開始、維持、解消を管理し、関係ポートフォリオの価値を最大化するための体系的プロセスである」と定義され、顧客関係の管理プロセスであることが強調される。管理という点では、Hobby（1999）も同様に、「顧客との関係を管理することによって組織が彼らを識別し、引き付け、利益の上がる顧客の維持を向上させる管理アプローチ」と捉えている。また Srivastava, Shervani, and Fahley(1999)は、CRMを「顧客を識別し、顧客知識を創造し、顧客関係を構築し、そして組織とその製品(問題解決)に関する顧客の認知を形成するプ

プロセスである」と位置づけ、CRMプロセスとともに中核的なビジネス・プロセスとして、顧客のニーズやウォンツの問題を解決する製品開発プロセス、およびあらゆる物的インプットの獲得とそのインプットが顧客の問題解決に変換される効率と効果を含むサプライ・チェーン・マネジメント・プロセスを取り上げている。Day and Vanden Bulte(2002)は、「顧客維持とマーケティング・イニシアティブの効果を増大させるために、最も価値のある顧客を個別的に扱い、あらゆるコンタクトとアクセス・ポイントにわたって顧客と継続的な対話を達成するためのクロス・ファンクショナルなプロセスである」と述べ、CRMを経営諸機能を横断するプロセスとして捉えている。このクロス・ファンクショナルなプロセスという視点はKnoxetal(2003)でも指摘され、そこでは「情報技術とリレーションシップ・マーケティング戦略を統合することによって顧客価値を促進することを目的としたクロス・ファンクショナルなプロセスである」と理解される。Zablah, Bellenger, and Johnston(2004)は、CRMを「利益を最大化する顧客関係のポートフォリオを構築・維持するための市場情報の開発と利用を含む継続的プロセスである」と捉え、顧客・市場情報に焦点を当てている。さらにマーケティングの標準的な教科書Principles of Marketingの著者であるKotler and Armstrong(2007)によれば、CRMは「優れた顧客価値と満足を提供することによって利益を生む顧客関係を構築・維持する全体的なプロセスである」と定義される。

これらの定義に共通する視点は、CRMを顧客関係の構築・維持に関わる管理プロセスと位置づけていることである。この管理的側面からCRMプロセスの具体的な内容について Reinartz, Krafft, and Hoyer (2004)は、顧客との関係開始(relationship initiation)、関係維持(relationship maintenance)、及び関係解消(relationship termination)の3つの連続的なプロセスを提示している。

CRMの第2の視点は、戦略としてのCRMである。例えば、Zikmund, McLeod, and Gilbert (2003)はCRMを次のように定義している。「CRMはあらゆるプロセスと顧客とのインタラクションが相互にベネフィットをもたらす関係を維持・拡大するのに役立つよう、情報技術を用いて、包括的で、信頼でき、そして統合的な顧客ベースの視点を企業に提供するビジネス戦略である」。ここでは顧客ベースの視点到に注目され、それに立脚した顧客戦略に焦点が当てられている。またPayne(2006)やPayneandProw (2005)によれば、CRMとは「主要な顧客と顧客セグメントとの適切な関係を構築・発展させることにより、高い株主価値を創出する戦略的アプローチである」。これは株主価値の向上がCRMによる顧客関係の構築・維持によって達成されるという理解であり、CRMの戦略的重要性を示唆する定義である。またButtle(2004)はCRMを「ターゲット顧客に利益を上げて価値を創造し提供するために、組織内のプロセスと機能を外部のネットワークを統合する中核的なビジネス戦略であり、それは高い品質の顧客データを基礎とし、情報技術によって可能となる」と捉え、前述の顧客関係

プロセスと組織プロセスを連結する戦略として理解している。さらに南(2006)は、「企業と顧客に優れた価値を創り出すために、選別された顧客を獲得・維持し、パートナー化する包括的な戦略である」と定義し、CRM を価値創造のための顧客戦略として位置づけている。これらの定義から、顧客関係の構築・維持を図る組織的な戦略という CRM の側面が浮かび上がる。Ryals(2005)はこのような顧客戦略を顧客関係戦略(customer relationship strategy)と呼び、その具体的な活動として、選択的顧客獲得、選択的顧客維持、資源配分とサービス・レベル、価格設定、製品戦略、および選択的顧客投資を指摘している。

Parvatiyar and Sheth(2001)はCRMがこれら2つの側面を合わせ持つという理解から、次のように定義している。「CRMは、企業と顧客にとって優れた価値を創造するために、選別された顧客を獲得し、維持し、彼らとパートナーを組む包括的な戦略でありプロセスである。CRMは、マーケティング、販売、顧客サービス、サプライ・チェーンの組織の諸機能の統合を含み、顧客価値を提供する際により大きな効率と効果を発揮する」。ここでのCRMは顧客戦略であり、それを実行するためのプロセスである。南(2006)もCRMのこうした側面に着目し、顧客接点から得られた情報を電子化し、企業内で情報を共有するための仕組みづくりである顧客のインターフェイス戦略と、収集・蓄積された顧客情報をデータ・マイニングなどの手法を通じて分析し、ナレッジと呼ばれる顧客に関する知識や知見へと変換し、マーケティングの意思決定に生かそうとする仕組みである顧客ナレッジ分析戦略の2つを指摘している。

以上のCRMの定義をめぐる文献レビューから明らかなように、CRMは企業に利益をもたらす顧客との長期的な関係構築・維持を担う顧客関係戦略と、そうした戦略を組織的に創出・支援する組織管理プロセスの2つの側面に焦点が当てられてきた。本論文はプロセスCRMの角度からネットオークション・サイトの市場戦略を考察する。

第4節 本論文の理論的フレームワーク

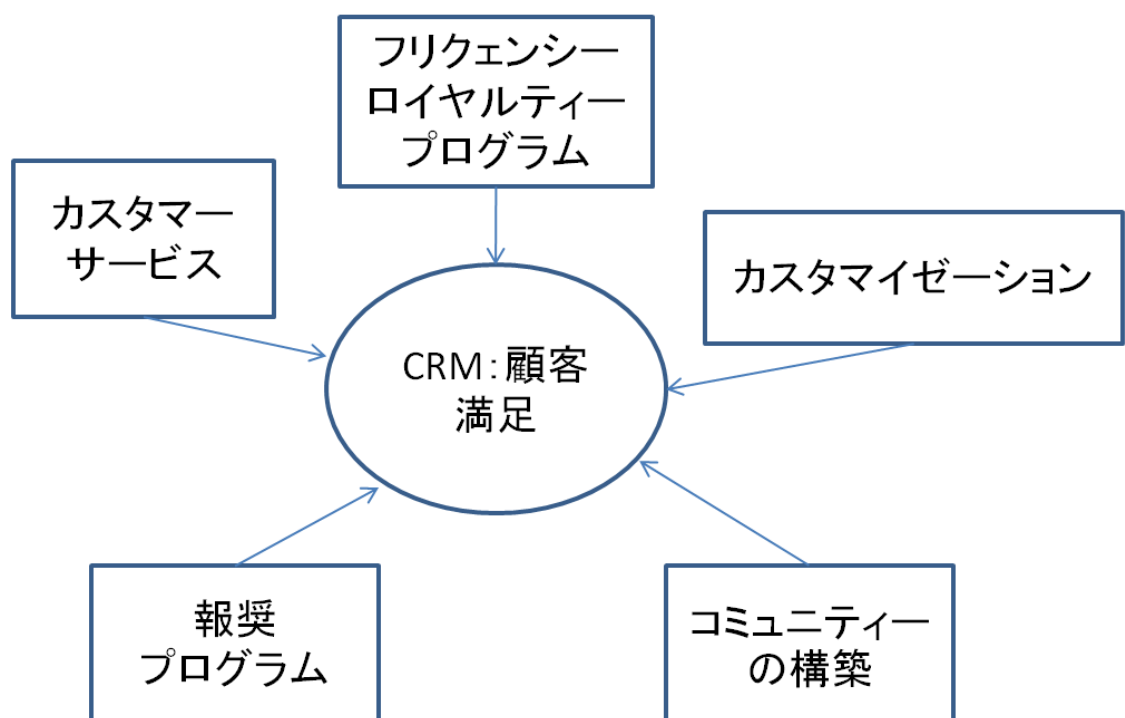
CRMの第1段階、顧客との関係開始段階の課題は顧客の獲得取り戻しである(Reinartz, 2004)。開始段階で、まず目標市場を選択し、目標顧客に対応する商品を開発する。そして、マーケティング戦略、例えば価格やプロモーション戦略を通じて顧客を他の企業より先に呼び込み、また流出した顧客を取り戻す(Kotler 1994)。

商品の開発はこの段階で一番肝心である。ここの商品は、顧客のニーズを満足させる3つの要素がある。物理的な製品、サービスおよびアイデアである。価格戦略は最も普遍的に使われている

有効な方法である。価格設定は様々する方法がある。市場が価格に敏感であるとき、低価格は市場の成長を刺激できる。一方、企業は市場で高い品質の商品を目指している場合、高い価格設定のほうが有効である。プロモーション戦略は市場競争の重要な要素として広告と販売促進を含めている。

顧客との関係維持段階の課題は顧客と良い関係を維持し（Reinartz 2004）、ライバルより高い満足度を顧客に提供することである。Winerは顧客サービス、ロイヤルティプログラム、カスタマイズとコミュニティの構築を含める複雑な関係維持プログラムを構築した（Winer 2001）。

図表 1.4 顧客関係維持プログラム



出所：Winer(2004), "Customer relationship management: a framework, research directions, and the future. "

http://www.thetawer.com/wiki/images/4/43/B._Customer_Relationship_Management_A_Framework.pdf の p. 30 の図表を筆者による日本語訳。

顧客サービスは顧客と企業間の全ての接触を指し、受動的な対応サービスと自発的な連絡サービスに分けられる。受動的な対応サービスは顧客が企業に連絡して問題を解決することである。自発的な連絡サービスは管理者が積極的に顧客と連絡をとることである（Winer 2001）。ロイヤルティプログラムは顧客の重複購買行動を促進することである。例えば割引を提供することやメンバーシップ制度を構築することなどが挙げられる。ロイヤルティプログラムは顧客維持と顧客シェアの拡

大に影響があると証明された (Verhoef 2003)。カスタマイズは商品開発プロセスで顧客の希望に応じて商品を創造することによって、顧客を商品開発者に転換させる (Winer 2001)。一人一人の顧客にカスタマイズの商品やサービスを提供することを通じて、顧客維持の効果と利益は増大することが証明された (Oliver 1999, Sheth 2002)。コミュニティの構築は顧客間のネットワークを創造できる。顧客はそれを通じて商品に関する情報を交換し、顧客と企業及びブランドの間に新しい関係を作ることができる (Winer 2001)。コミュニティの構築は顧客信頼度を高めることができると示した (Sumeet 2006)。

顧客との関係解消段階の課題は、無益および限界利益の顧客と関係解消することである。ネットオークション市場はまだ新しく未熟の市場なので、本論文ではCRMの前2段階を中心として考察する。

ネットオークションを含めたネットビジネスは生成からこれまでの期間が非常に短く、グローバル展開の歴史も10年ほどしかないので、既存の実証研究またケーススタディの対象はほとんど米国内に限られたものである。これまでのネットオークションに関する研究は一般論の視点からの議論が多いが、ネットオークションサイトの国際比較研究の内容はあまりなかった。ネットオークションサイトの海外市場参入について、本論文は現地市場のネットユーザーの特徴およびネットビジネスの環境を分析し、ネットオークション企業の海外市場参入を新規顧客の獲得の顧客開始段階と顧客関係の維持段階という2つのプロセスからグローバル企業と現地企業の比較研究を行い、ネットビジネスの普遍性とその市場特殊性を考察する。

欧米文化を代表する eBay は世界最大手ネットオークション企業として世界中に積極的に進出していた。世界一成功しているネットオークション企業と見られている一方、eBay がアジア市場、特に日本と中国市場に進出した時にあまり上手くいかなかった事実は非常に興味深い。本論文は日本と中国の市場特殊性や現地文化がネットオークションサイトのCRM段階でどのような影響を与えるかを考察するため、日本のネットオークションの先行者「ヤフー・ジャパン」と中国の現地ネットオークション大手「淘宝」(タオバオ)を比較対象として選んだ。

第2章 eBayについて

第1節 eBayの設立背景とその発展

eBayの設立背景：インターネット上でのオークション開催の契機は、95年5月に米国でOnsale社がはじめた商用サイトと95年9月にはじめられた米国eBay社の商用サイトのサービス開始である。Onsale社の提供したサービスはいわゆるB2Cと呼ばれる形態で、企業の持つ余剰在庫をオークションという仕組みを用いて処分することを目的としたものであった。Onsale社のサービス企業から仕入れて消費者に販売するという小売の一形態を取っていた。また、eBay社は、Onsale社とは異なるアプローチでインターネットオークションを展開した。企業と個人間のサービスとしてではなく、消費者間の取引を志向したのである。

eBayは1995年9月、カリフォルニア州サンノゼでピエール・オミダイアによりAuctionWebの名称で設立され、1997年9月に現社名へ変更されている。社名はオミダイアのコンサルティング会社Echo Bay Technology Groupに由来し、echobay.comがすでに登録済みであったため縮めてeBay.comとした。

eBayの設立はペットの熱心なコレクターであったオミダイアの婚約者の「インターネットでPEZを集められるシステムを作って欲しい」との頼みで開発したのがきっかけ、といわれているが、この話は1997年に広報担当マネージャーがメディアの関心を喚起させるために創作した作り話であった。

eBayの発展：米国の商用サイトeBayは、1995年9月からサービスを開始したが、当初より消費者同士の個人売買（C2C）の場としてサイトをオープンした。取り扱う商品は、当初はコレクター向けのもの（おもちゃや骨董品など）が多かったが、次第に広範囲にわたる取り扱い品目を獲得するようになった。1997年半ばには1日当たり約80万のオークションを処理し、1997年末に社員数は41名、登録ユーザー数85万人、年間売り上げは3億4000万ドルに達した。1998年までには100万人以上の利用者を獲得するまでに成長し、NASDAQへの株式公開を果たし、一般的な知名度と多くの新規顧客を獲得し、1999年末時点、米国内で1000万人の登録者と99年一年間の落札件数120万という規模を得ている。2000年初頭にはわずか社員数百人で、一年365日通して日々700万ドルをこえる取引を処理できるようになった。これは400万件のオークションとその攻防をリアルタイムで知らせることの可能なシステムがなければ実現しないことだった。その後、eBayは合併や買収などの手段で急速に規模拡大してきた：

2000年に個人間固定価格取引のHalf.comを買収して子会社化。11月に同社のデータベースに開発者が直結できるAPIをリリースし、開発者向けに攻勢を開始。そのAPIが実際に普及が拡大し始めたのは、経験の浅いプログラマーでもアプリケーションを容易に作れるSDKをライセンスフリーでリリースしてからである。

2001年にHalf.comの吸収合併を進めている。これはAmazon.comに対する競争力を強化するためと見られている。

2002年2月26日に台湾のオークションサイト、ネオコム・テクノロジーの買収と日本からの撤退を発表。撤退は、日本市場への参入の遅れ、日本の経済問題、ヤフー・ジャパンとの競争、などが原因らしい。3月17日に中国のオークションサイトEachNetの株式の1/3を取得。まもなく、同社の販売担当者やマーケティング担当者、顧客サービス担当者とIMによるチャットができるようになる。4月2日にアカウントへのハッカーのアクセスを許しかねないセキュリティーホールを塞ぐため、サイトのパスワード変更機能を一時的に停止。7月8日にPayPalの買収を発表。買収が決まってから、決済サービス利用拡大と、規制当局との摩擦低減に努めている。また、買収後、自社の決済サービスで不振を極めていたBillpointから、より人気のあるPayPalへの移行を積極的に推めている。それにともない、子会社のビルポイントが手がけてきたeBay・Paymentsの廃止も発表。これにより、取引処理の簡略化を実現した。

2003年2月に清涼飲料大手Dr. Pepper/Seven Upとマーケティング提携を締結、商品のボトルに貼られたliquid lootポイントで様々な景品の入札できるサービスを開始。3月にHalf.com部門の完全統合を進めており、その後Half.comのブランドを無くすとの計画を発表。5月に通信事業大手のSprintや航空会社やホテルなどパートナー企業と協力して、それら企業が提供しているロイヤリティポイントを、顧客がeBayのオンラインオークションの決済に使えるAnything Points制度を開始。5月27日にMercExchangeがBuy-It-Nowやハーフ・コムについて、特許権侵害で訴えていた裁判で、3500万ドルの賠償金の支払いが命じられた。6月にオンラインオークションおよびプロモーション技術会社FairMarketを買収。2002年来、オンラインプロモーションやユーザー向けのロイヤリティポイント・プログラムを実施するにあたり、FairMarketの技術を使用してきた。6月24日に出品者向けの新しい広告プログラムKeywords on eBayを発表。Conducive社のAdMarketplaceを利用したもので、バナー広告表示の引き金となるキーワードを出品者が入札できるシステム。7月にMSNとの、マーケティングおよびコミュニケーション分野における提携を発表。8月に同社の商標を検索キーワード連動型広告のキーワードとして、広告主に利用させないよう、弁護士を通じてGoogleに要求したことを認めた。また、宣伝のため、清涼飲料大手Dr. Pepper/Seven Upとマーケティング提携し

てキャンペーンを実施。宅配ピザ大手Domino's Pizzaと提携。11月20日にAT&Tから決済処理システムに関する特許を侵害したとして提訴された。eBayが1999年から2003年までサードパーティの決済サービスとして利用していた Billpointでの、信頼できるサードパーティを介してインターネットなどの通信システム上で決済処理する方法が、同社特許の請求内容と同じと主張している。これは、サードパーティを介することで、クレジットカード番号や銀行口座番号などの重要な情報を、いちいち開示することなく、オンライン上で買い物ができるのが利点。

2004年1月26日にドイツの自動車売買案内ウェブサイトmobile.deを約1億5200万ドルで買収すると発表。2月12日、1年ぶりに開発者プログラムの大幅拡大を発表。自社のソフトウェア開発キットで、Javaおよび SOAPもサポートする。eBayの開発者コミュニティの登録者数は、2003年は200人ほどに過ぎなかったが、2004年2月に4000人。5月6日にGE Business Credit Servicesと提携して、小企業向けの新しい資金調達支援プログラムを発表。6月23日にインドのオンラインオークション大手、バージー・ドット・コムを買収すると発表。12月16日に賃貸不動産案内広告のRent.comを買収すると発表。

2005年1月13日にKurantの一部資産を買収すると発表。Kurantの主力製品StoreSense、同社が関わっているオンライン店舗に関連する最先端ソフトウェアを買い取る。3月8日に誰でも無料で告知を掲載できるウェブサイトKiji.jiを開設。6月1日に比較ショッピング/消費者レビューサイト大手のShopping.comを買収すると発表。今後eBayは、自社オークションサイトの出品物情報をShopping.comの検索結果に組み込む。9月12日にスカイプ・テクノロジーズを買収することで同社と合意したと発表。狙いは、Skepeの音声サービスをオンラインオークションに組み合わせることらしい。

2006年5月24日にYahooと検索システムやオンライン決済システムの利用、Web広告、ツールバーの共同リリースなど多岐にわたる内容で、複数年におよぶ戦略的提携を発表。ヤフーの豊富なサービスとイーベイの決済システムなどを組み合わせて、売り上げ拡大を図る。この背景には、顕在化しつつある共通のライバルGoogleに対抗する狙いがある。6月14日にSkypeの技術をeBay.comに組み込む試験プログラムの一環として、同サイトの14の商品カテゴリで出品リストにSkype Meボタンを付加できるようにすると発表。7月19日にeBay Storeの出品形式『Store Inventory』における手数料を引き上げると発表。8月22日に出品手数料は開始価格が25ドル未満の場合は5セント、25ドル以上の場合は10セントになる。落札手数料は、価格が100ドルを超える場合は今までと変わらないが、25ドル以下の場合は、現行の8%から10%に引き上げ、100ドル以下25ドル超の場合は、現行の5%から7%に引き上げとなる。なお、通常オークションの手数料は変更しない。8月28日

にGoogleとテキスト広告配信および広告機能『Click-to-Call』について複数年契約を結んだと発表。ユーザーがウェブページ上の広告やアイコンをクリックするだけで、SkypeやGoogle Talkの音声通話ソフトウェアが起動し、販売業者や広告主と直接通話できるようになる。12月18日に中国で自ら運営するサイトを閉鎖し、代わりに地元企業と共同で運営する新サイトを立ち上げる予定と発表。

2007年5月27日にタイでオンラインポータルサイトを手掛けるSanook!と共同で、タイ市場をターゲットとしたサイト『Sanook! eBay』を開設すると発表。運営はSanook!が新設した子会社が行い、サイトからの収入は、eBayとSanook!の間で分配される。5月31日にStumbleUponを買収すると発表。StumbleUponは、ユーザーが自分の関心に合ったオンラインコンテンツを探し、共有するのを支援するコミュニティ型『お勧め』サービス。10月4日にオークション管理ソフトの独ViA-Onlineを買収したと発表。ViA-Onlineが運営するAfterbuy.comは、オンラインオークションへの商品の掲載から在庫管理、取引までをカバーする『オールインワンのオンライン販売ツール』。同日、Yahoo!とメール詐欺やフィッシングからユーザーを保護するために提携すると発表。12月12日にMercExchangeとの特許訴訟で米連邦地裁が下した最終判決を不服とし、控訴する意向を表明。これは、MercExchangeがeBayを相手取り、eBayが価格固定販売に関するMercExchangeの特許を侵害しているとして、提訴していたもの。最終判決は2003年の陪審評決に基づくもので、eBayおよびeBay傘下のHalf.comがMercExchangeの『265特許』を意図的に侵害したとして、eBayに対し3000万ドルの支払いを命じた。

2008年4月22日に出資先のCraigslistの取締役2人が違法行為を行ったとして、デラウェア州の衡平法裁判所に提訴したと発表。問題の取締役クレイグ・ニューマーク氏とジム・バックマスター氏は今年1月、『eBayの経済的持分を10%以上も不当に希薄化させる』処置を取った。10月6日にオンライン決済企業のBill Me Laterと、オンライン3行広告サイトのデンマークのDen Bla AvisとBillBasenの買収を発表。同時に全正社員の10%に相当する約1000人を削減する計画を発表。

2009年4月14日にSkype部門を分離して、株式公開する計画を発表。4月16日に韓国大手電子商取引サイトGmarketとの事業統合を発表。eBayは同社の韓国サイトInternet Auction Company (IAC)とGmarketの事業を統合するが、サイトは別々のままにする。Gmarketはファッション関連の分野に注力しており、20代の女性の利用者が20%を超える。9月1日にSkype部門を投資会社グループに売却すると発表。

現在、eBayは世界最大手のグローバルオークションサイトになった。eBayの急速発展はその優れていた戦略と緊密に関係がある。

第2節 eBayの成功戦略

専門度の高いビジネス インフラの構築

インターネットを使ったオンライン取引コミュニティのパイオニアeBayの急激な成功を予想できた人はおそらくいなかった。1995年に構築された当初のシステムは、コレクター や趣味人からなる小数のグループの間に珍しい品目の売り買いをサポートするためのものであった。しかし、4年も経たないうちに、このサイトには、毎日、何百万という人が世界中からアクセスするようになった。eBayは、前例を見ない成長をサポートしながら99.9パーセントの可用性を実現するコンピューティング・ソリューションを利用した。

オンラインオークションを可能にするのはコンピュータのパワーである。この分野では他のオンライン活動以上に、デジタル情報システムとビジネスコンセプトの一体化の必然性が実証された。

イーベイはタフで拡張性のあるユーザー・インターフェースと取引処理システムをサポートする独自のソフトを開発した。現在のシステムはオークション・プロセスのあらゆる面を扱えるようになっている。ユーザー登録を行う時、落札に成功したとき失敗したときなどに自動的にメールを送り、参加したオークションの結果を通知する。また、売り手や入札者に最新状況を通知したり、ユーザー登録情報、アカウント情報、現在行われているオークションや過去の出品リストなどを維持するのも同じシステムである。こうした情報は全てデータベースに保管される。情報インフラは、顧客サービスやオンライン・ユーザー・コミュニティを支えるさまざまな掲示板、チャットルームを運営する役割も果たしている。

コミュニティの構築

バーチャル・コミュニティとは、自社製品やサービスに関連する情報交換を促進させるためにeリテイラーによって組織化され、既存あるいは潜在顧客から構成されるオンライン上の社会的存在であるということができる。Balasubramanian and Mahajan (2001) は、バーチャル・コミュニティを情報時代におけるもっとも興味深い進歩であると述べている。現在、さまざまなビジネスにおいてバーチャル・コミュニティが形成されている。それは、こうしたコミュニティが顧客ロイヤルティを高める潜在力をもっているとかんがえられているためである (Conhaim, 1998; Strum, 1999; Donlon, 1999)。

コミュニティが顧客ロイヤルティに対する潜在力をもつとする理由はいくつかある。Hagel and Armstrong (1997) は、コミュニティが口コミを促進させるのにきわめて効率的であることをみ出している。Frank (1997) では、顧客の情報交換能力や製品経験の比較能力は、顧客ロイヤルティを

増加させることが認められている。購入を望む製品やサービスに関するアドバイスや情報を他の顧客に求める顧客は多い (Punj and Stealin, 1983)。

コミュニティはまた、1人1人の顧客をより大きな集団と結びつける。Bhattacharyaら (1995) によると、帰属意識(identification)とは「個人がある集団と結びつくことによる、その集団への所属の知覚」である。コミュニティにおいて、リテイラーやブランドと結びついた顧客は、そうした存在に対して強固で永続的な紐帯を形成する (Mael and Ashforth, 1992)。

バーチャル・コミュニティのような偶発的な社会的相互行為でさえ、顧客にとっては価値あるものになりうる。コミュニティは、顧客間の共通の利害を基盤として作り出される社会的関係を通じてeロイヤルティに影響を及ぼすといわれている (Oliva, 1998)。

99年初頭に至までのeBayの成功は、実体を伴ったものではあったがあまり急激だった。資産も社員もほとんど持たない企業が、これだけ大きく、これだけ急速に成功するケースはまずない。

eBayの成功を促したのは、ピエール・オミディアがコンセプトをつくり上げたC2Cオンラインオークション、そしてそのコンセプトを受けて効率的で楽しいサイトを提供したメカニズムである。

とはいえ、これとても、eBayが何百万もの個人や零細企業が作りあげた利害関係で成り立つコミュニティであり、相互信頼や公正な取引基準、サイトの対する個々人のオーナーシップ意識によって結びついたコミュニティであることに比べれば取るに足らない。

サイトの健全は、このコミュニティを尊重するコミュニタリアニズム、ユーザーの誠実さと公正な取引を求める当たり前の感覚、オークションのルールと手続きを積極的に受け入れる姿勢、オンライン上の不正行為を見抜き、即刻通報して自らを守る意識が支えている。「eBayの成功をもたらした最も重要な3つの鍵は、1にコミュニティ、2にコミュニティ、3にコミュニティだ」と言われていた。

オークション取引における「信用」の問題への取り組み

B2Cサイトと違い、eBay自体には絶大な信頼感を抱いていたとしても、入札者や売り手の取引はブランド・ネームのある企業ではなく、見ず知らずのサイバー・ストレンジャーである。eBayは入札するアイテムには何の保証もしていない。誰かと取引する場を提供しているにすぎない。

eBayの自社紹介にはこんな一文がある。このサイトは「ほとんどの人間は信頼に値し互いに尊重する取引を行うという信念に基づいて設立されました」と。たしかに素晴らしい信念だが、果たしてなるほどと納得してお金を賭けてみる気になるものだろうか？

eBayはオークション参加者同士の信頼感の重要性を認識し、ユーザー・コミュニティを活気づけ、自然な信頼感を高揚させるプログラムを開発した。こうしたプログラムは、サイバースペースで見知らぬ相手と安心して取引できるように配慮をこめてつくられたものである。

フィードバック・フォーラム：「フィードバック・フォーラム」は、ユーザー同士の信頼と信用を高める最強のメカニズムである。ここは取引を行った相手（買い手と売り手の双方）にたいするコメントを書き込む場所である。重要なのは、eBayが「満足、どちらでもない、不満」評価のフォーマットを提供し、これが公開され蓄積されていく点である。

フォーラムのおかげで、参加者は普通の市民社会なら必ず聞こえてくる店や客の評判と同じような巷の評価を知ることができる。「フィードバックはオンライン販売の一番いいところです」とユーザーが示した。

肯定的なフィードバック評価と賞賛のコメントは、入札者が信頼に足る取引相手だと確信できる最大の保証となる。売り手たちもそれがわかっているがゆえに、良い評価を確率し維持しようと努力するのである。

一方、買い手にもフィードバック評価が蓄積され、売り手はそれをもとに信用できない取引相手、たとえば落札したのにお金を払っていない人などをふるいにかけることができる。

先手を打ったサイトにネットワーク効果が現れる

当初からオンラインオークション業界では、最初に買い手・売り手市場を制覇し、取引を保証する信頼できるインフラを整備した者が未来を制するだろうと言われてきた。この予測が正しいとすると、買い手は出品数の多い有力サイトに引きつけられ、売り手の数が増えればそれだけ売り手の数も増え、売り手の数が増えれば買い手の数が更に増えるというネットワーク効果が生まれる。多くのオークション・サイト・ユーザーにインタビューしたところ、売り手は「買い手が集まるから」、買い手は「出品アイテム数が多いから」という理由でイーベイを訪ねると答えた。ネットワーク効果によるユーザー数の増幅が机上の空論ではないことが実証されたのである。

第3節 eBayのグローバル進出

eBayのグローバル戦略は非常に簡単であり、一言で言うところ「グローバル標準化」である。海外市場は利用者の拡大と収益成長を加速させる機会を与えることから、1999年からeBayは米国でのビジネスモデルを世界各国に積極的に移行し始めた。現在、eBayのマーケットプレイスは、アメリカ、

イギリス、ドイツなど、世界40カ国以上で事業を展開され、50,000に渡る商品カテゴリで、常時1億点を超える様々なアイテムが出品されている。ユーザー数は世界で8,600万人以上である。

1998年年末から、eBayはカナダとイギリスで新たなユーザー・コミュニティを構築して現地のC2Cオークション市場に参入した。現地のユーザーはeBayのインフラシステムに基づくグローバル取引コミュニティに接続できる。1999年2月、eBayはオーストラリアの大手ネット会社「PBL Online」に出資し、オーストラリアとニュージーランドでホームページを公開した。1999年10月、取引決済システムを導入し、買い手はオーストラリアドルで世界各地のネットオークションに参加できるようになった。1999年6月、eBayはドイツ最大手オンラインC2C電子商取引サイト

「alando.de AG」を買収し、「alando.de AG」の5万登録ユーザーにeBayのサービスを提供し始めた。2001年の春、eBayはフランスのトップオークションサイト「iBzazr」を買収した。「iBzazr」はヨーロッパ市場で高い市場シェアを占めていた。この買収を通じて、eBayはブラジル、スペイン、フランス、イタリア、ベルギー、オランダ、スウェーデン市場のリーダーになった。短い時間で、eBayはオーストラリア、カナダ、ドイツ、イギリス市場でもリーダーの位置を占めた。

アジア市場に進出するため、eBayは2000年2月にNECと提携してイーベイ・ジャパンを設立した。イーベイ・ジャパンは「試して信頼を構築しよう」というビジネスモデルを導入し、日本のユーザーにグローバルコミュニティに接続できるサービスを提供し始めた。イーベイ・ジャパンは日本市場で「スーパー・ショップ」という概念を創造し、買い手は「スーパー・ショップ」で法人企業から商品を入札できる。しかし、二年間で多量な資金、時間と努力を入れてヤフー・ジャパンと競争した結果は失敗だった。オンライン・オークション市場のネットワーク効果、日本市場に関する知識の不足などの原因で、2002年3月にイーベイ・ジャパンは、日本での営業活動を終了すると発表した。同年3月31日にはサイトの運営を終了し、会社清算の手続きに入った。2001年にeBayは韓国のリーダーオークション会社「Internet Auctions Ltd」の筆頭株主になって、韓国市場に進出した。

「Internet Auctions Ltd」は韓国で280万人のユーザーが持っているし、平均45万のアイテムを出品しているし、韓国最大手のオークション会社である。その後、eBayは台湾、香港、また中国市場にも進出した。

eBayは積極的に海外市場に進出し、各市場で課金型を採用し、グローバル標準のITシステムを導入した。海外市場の進出は競争がかなり激しかった。数カ国で、eBayは現地市場に詳しい現地のオークション会社と戦う必要がある。eBayは海外市場でブランド知名度を高めるため、かなり多くの資金を広告に投入した。米国市場と違い、ブランド構築のため、海外市場では多くの投資が必要であった。そのため、eBayは海外市場に進出するとき、「買収を通じて拡張する」戦略を採用した。

出品料は、多くは30セント～3ドル30セント。取引が成立した場合の手数料は1.5%～5.25%。取引が成立するとユーザーの負担なしに自動的に2万円までの保険がかけられる。人体の部位から、アルコール、盗難物に至るまで、広範囲に及ぶさまざまな物品を同社のサイトで販売することを禁じている。

額面が500ドル以上のギフトカードの販売は認めておらず、出品する前に、ギフトカードは売り手の手元にあり、売り手1人につき、1週間に1枚のギフトカードしか出品できないことになっている。30セント～4.80ドルの出品手数料と、売買が成立した際に売買金額に応じて5.25～1.50%の手数料がかかる。

eBayの日本進出

eBayは、1999年10月に日本法人「イーベイジャパン」設立、日本電気と組んで2000年に進出したが、会員が集まらず、2002年2月28日24時00分をもって、オークションでの出品機能の提供を終了し、3月31日にはサイトの運営を終了し、会社清算の手続きに入る。

イーベイジャパンは、オンラインオークション大手米eBayの100%子会社として1999年10月に設立された。同社では今回の営業終了・日本市場撤退の要因について「サイト自体は向上していたが、著しい業績の改善が見込めなかったこと」と「上場企業の米eBayとしては、よりリターンの高い投資を行なう必要があったこと」を挙げており、「苦しい決断であった」としている。

日本国内のオンラインオークション市場では、イーベイジャパン設立とほぼ同時期(1999年9月)に「Yahoo!オークション」がサービスを開始しており、出品数などでイーベイジャパンを上回っている。イーベイジャパンでは、落札手数料の無料化や、無料で出店できる「イーベيشョップ」の導入などの策を講じていたが、力が及ばなかった形だ。eBayが日本市場から撤退した直後、ライバルであったYahoo!オークションは出品料、落札システム利用料を導入した。現在、日本ではYahoo!オークション(運営:ヤフージャパン 1999年9月サービス開始)が最大手のサイトとなっており、他に楽天やビッダーズなどの検索サイトやオンラインショッピングサイトが独自のサービスを展開、利用者を集めている。

eBayの中国進出

2001年夏のある日の上海。アメリカeBayのCEOメグ・ウィットマンは初めて「易趣」の創作者と会った。「易趣」は、アメリカハーバード大学を卒業した31歳の上海青年2人によって1999年に設立されたeコマースサイトである。その経営手法とビジネスモデルはアメリカeBayと似ていた。

その日ホテルに帰るタクシーの中で、ウィットマンは同行したeBayの国際部門の副CEOに「いま私たちは中国市場に出るべき。」と言った。

翌年、eBayは1.8億ドルで「易趣」の全株を買収し、市場の開拓者として中国に進出した。この決断に対して、2003年ウィットマンはこう顧みた。「2001年はまだ早かった。当時中国でeコマースの市場は殆ど存在しなかった。私は将来に賭けたのだ。」と。eBayが「市場の開拓者」にこだわるもうひとつの理由がある。1999年、eBayはアメリカにおけるネットワークが故障し、技術的問題で当初の予定を変更したために、日本C2C市場への進出がヤフーに5ヶ月遅れた。その遅れがきっかけとなり、ヤフーに敗れ、結局2002年に日本から撤退することとなったのだ。世界第2の規模を持つeコマース市場を失った苦い経験から、同じ過ちを中国では絶対避けたいと考えた。中国へ進出したeBayは、世界オークションサイトの最大手という実力と経験を発揮し、中国でのユーザーは急速に伸び、2005年9月には1,510万人に達した。2004年のオークション売買金額も2003年の10.7億元から34億元へと3倍以上に増加した。

中国で順調な成長を遂げているeBayにとって、2003年に思わぬ強敵が現れた。それは中国最大のB2Bオンライン商取引サイトであるアリババが開設したオークションサイト「淘宝网」（タオパワン、宝物を探すという意味）である。「淘宝网」はサービスを無料で提供し、当初から有料サービスを提供するeBayのもつ大きな市場シェアと真っ向から対決する形となる。

欧米市場の商慣習に詳しいeBayと比較して、アリババはより中国ローカル化の市場戦略をとっている。オークションサイトは中国で未成熟のため、有料制はユーザーの拡大と市場の成長を阻むという認識から、いままでに4.5億元を投資して、サービスを無料で提供している。また、中国主要ポータルサイトと独占契約を結び、ネット上で競合他社へのアクセスを最低限に抑えようとするeBayの手段に対して、アリババはバス、地下鉄などの公共交通手段、テレビなどの大衆媒体を通して、宣伝を展開している。更に、サプライヤーとバイヤー間のコミュニケーションを促進するために、オークションサイトにIM（インスタントメッセージ）の機能を加えた。最後に、サプライヤーの連絡方法が公開できるように設定し、オンラインだけではなく、オフラインでの取引も促進している。このようにアリババは中国人消費者の心理を利用し、「淘宝网」は凄まじいスピードでeBayに追いついた(図表2.1参照)。

図表2.1 アリババ VS eBay中国

比較項目	アリババ「淘宝网」	eBay 中国
ユーザー数(2005年第3四半期まで)	1,004万人	1,510万人
2005年第1四半期売買高	10.2億元	7.2億元
2005年第2四半期売買高	16.5億元	未発表
2005年第3四半期売買高	23.4億元	未発表
100万ネットユーザー中のサイトの訪問者数(2005.8.1)	15,800人	10,000人
一人当たりのページビュー数(2005.8.1)	10.7ページ	7.4ページ

出所：楊亮(2005)「E C市場トップの座を巡るeBayとアリババの競争」

<http://www.jmrtsi.co.jp/oversea/cmt/cmt05121.html>

業績が順調に伸びているアリババにとって、更なる規模拡大に検索エンジンの業務を広げることが不可欠である。戦略パートナーとして選ばれたのはヤフー中国である。米ヤフーは99年中国進出を果たしたものの、ポータルサイトでは中国人が経営している新浪網、Sohu、Neteaseに次ぎ、第4位、検索エンジンでは百度、Google中国などに大きく水をあけられ、中国ドメインビジネス最大手の北京三七二一科学技術有限公司（以下3721）を買収することで何とか4位を保ってはいるが、苦戦を続けている。ヤフーにとっては市場シェアを拡大するために、強力なパートナーとの提携は急務であった。アリババとヤフー中国両社の思惑は一致した。その相乗効果を狙って、2005年8月にアリババはヤフー中国の買収に踏み出した。アリババは自社株40%を米ヤフーに譲渡する代わりに、現金10億ドルの投資を受け、ヤフー中国の全資産を獲得した。アリババが獲得したヤフー中国の資産には、中国におけるヤフー中国というブランドの無期限の使用権、ポータルサイト、検索サービス、IM（インスタント・メッセージ）サービス、広告サービス、3721サイトなどが含まれる。

米ヤフーから10億ドル（約80億元）の投資を受けて、10月20日、アリババは「淘宝网」ユーザーへの無料サービス期間を2008年まで3年間延長し、同サイトへの10億元の増資決定を発表した。これに対して、eBayはサービスの無料化は必ずしもサプライヤー及びバイヤーにとってよい方法とは限らず、アリババのやり方はマーケット全体の秩序を乱すものだとして反論している。両者の間に一進一退の状況が続いている。

eBayはシステムの強化を図るために、中国市場に1億ドルの追加投資を決め、欧米で既に使用されているオンライン送金システムPayPal（ペイポル）を導入した。今後eコマース市場のコミュニ

ケーション機能を強化する一環として、26億ドルでSkype社（スカイプ、P2P技術を利用した I P 電話ソフトウェアを開発した会社）を買収した。一方、ユーザー向けのサービスとして「eBay大学」を開設し、大手サプライヤーに対して、2ヶ月ごとに指導を行っている。

第3章 日本のネットオークション市場

第1節 日本のネットオークション市場の発展と現状

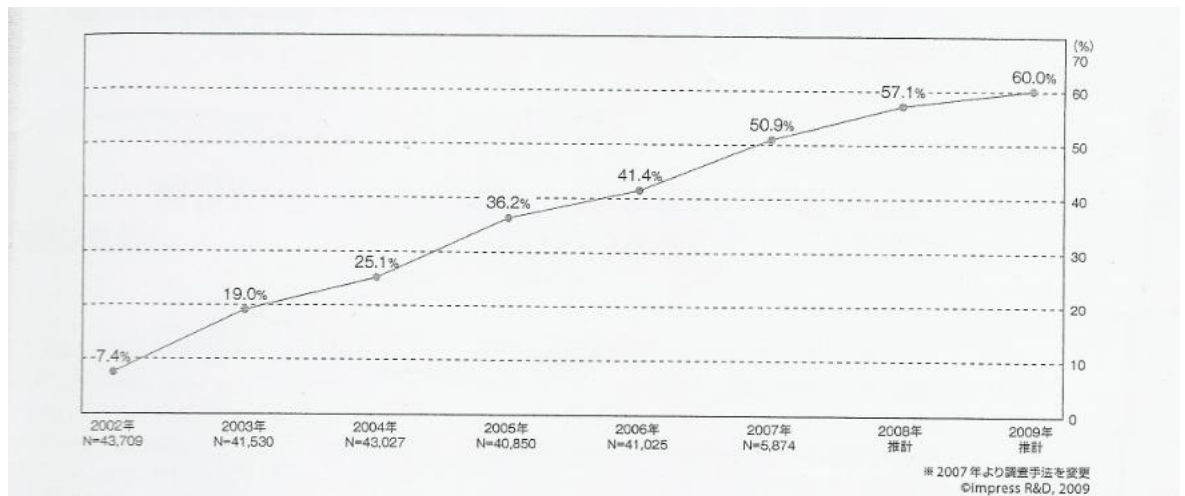
日本ネットオークション市場の現状

2009年日本のインターネット人口は既に9000万人程度に達していた。ネットショッピングの前提となるパソコンによるインターネット利用人口は2005年末時点で6,601万人に達したが、市場は飽和に近づいており、2004年からの成長率は過去8年間で最も低い約3%にとどまった。オンラインショッピング利用率は2008年より1.5ポイント上昇の82.4%となった。「巣ごもり消費」で電子商取引が好調と言われている通り、オンラインショッピング利用者のオンラインショッピングでの購入意欲は52.4%が上昇したと回答しており、実店舗での購入意欲と比較すると対照的である。不況下にある、より安さを求めるとともに、在宅時間の長時間化により、商品の検討時間が増加していることが要因となっている。

オンラインショッピングで購入した製品やサービスは、「書籍、雑誌」が60.1%、「衣料、アクセサリー、ファッション」が47.5%、「CD、DVD、ブルーレイ」が45.4%の順である。多少の順位の変動はあるものの、全体的な傾向は2008年と変わらない。一方、オンラインショッピングでの年間支出では、5万円から30万円といった高額支出の比率が上昇しており、年間支出は増加している。ネットオークションの利用率は43.6%で2008年から全く変化しておらず、非利用者の利用意向も11.7%と高くない。売却より購入での利用者はそれぞれ46.6%、15.6%であり、2008年よりわずかに上昇している。買い物のためにインターネットで情報を収集した分野では「書籍、雑誌」や「旅行・宿泊予約」、「パソコンなどコンピューター関連製品ハードウェア」がやや飛び抜けて上位であり、2008年と同じである。一方、その商品情報の収集方法では、「楽天市場、ヤフーショッピング、生協などのECサイトで探す」が突出して高く、46.1%である。2008年同様ECサイトの強さが際立っているが、ほかには価格比較サイトがやや増加している。オークションサイトで情報探す割合や8.6%であり、2008年より0.9%を下げた。また、今まで、ケータイのネットオークション利用者は非常に少ないが、そのなかにはごく一部のヘビーユーザーが混じっている。

経済産業省によると、日本の電子商取引の市場規模は2007年に対前年比9.3%増の5兆3440億円となり、拡大傾向が続いている。

図表3.1 ブロードバンドの世代普及率の推移



出所：日本インターネット協会編『インターネット白書2009』のp.173から抜粋。

日本のネットオークション市場の発展

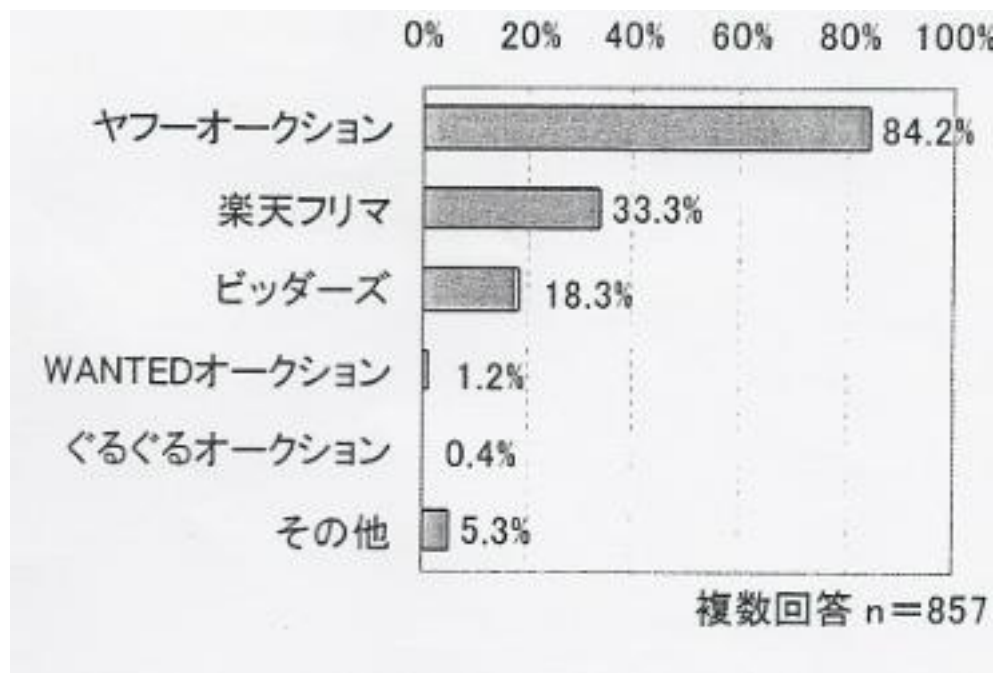
日本のネットオークションの市場規模は、本格的にスタートした1999年以降、年々拡大が続いている。日本にヤフーのネットオークションが導入されたすぐ後、世界的規模を誇るeBayも参入したが、2年間で撤退した。当時から日本のネットオークションの市場規模はヤフーで占められていたが、その勢いは最近でも変わっていない。もちろん、ネットオークションの市場規模全部がヤフーで占められているという程100%独占しているわけではない。イーベイ敗退後もビッターズや楽天が積極的にネットオークションの市場規模拡大に乗り出しているし、実際楽天の勢力は目を見張るものがある。

ただしそうしたニューフェースの勢いを考慮しても、ネットオークション＝ヤフーオークションというイメージはまだまだ健在、ヤフーの知名度と利用度は飛びぬけている。また、ここ数年でネットオークションの市場規模は、携帯電話にまで手を伸ばしている。携帯市場ではauオークションが有名である。auオークションは決済も簡単、ということもあり、またパソコンのネットオークションのようにいちいち電源を立ち上げてログインする必要もないので、入札状況も確認しやすく、人気を博している。インターネットにしても、携帯電話にしても、ライバル会社が増えることで、より一層ネットオークションは活性化していくのではない。

日本のネットショッピング市場では、C2Cのネットオークションサイトより、B2Cのネットショッピングサイトを中心として使われている。日本のB2Cネットショッピングサイトのトップ楽天市

場は1997年からサービスを提供し始め、ヤフーのネットオークションサービスより2年も早かった。つまり、日本のネットユーザーは最初にB2Cのネットショッピングから買い物し始めた。

図表3.2 パソコンでの1年間に閲覧・利用したオークションサイト

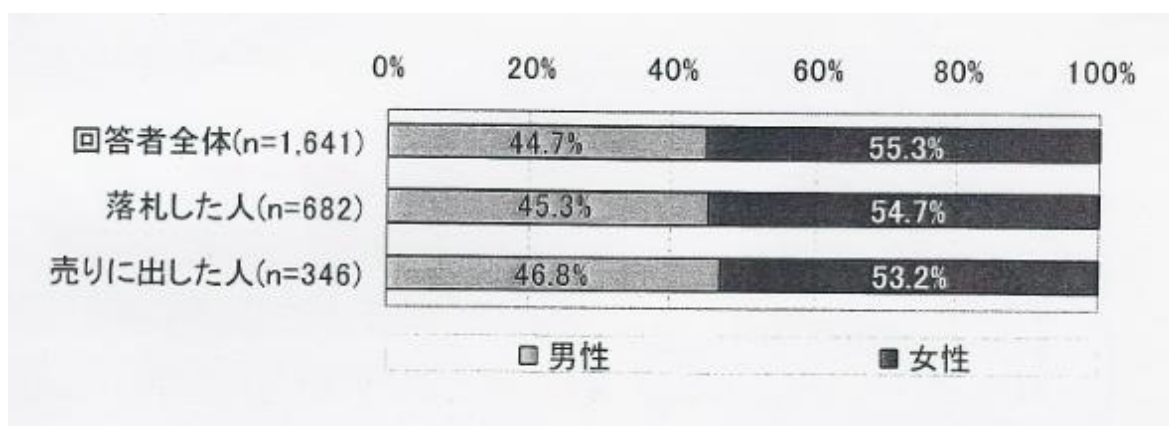


出所：富士通総研『インターネットショッピング調査報告書2006』のp.141から抜粋。

第2節 日本のネットオークション利用者の特徴

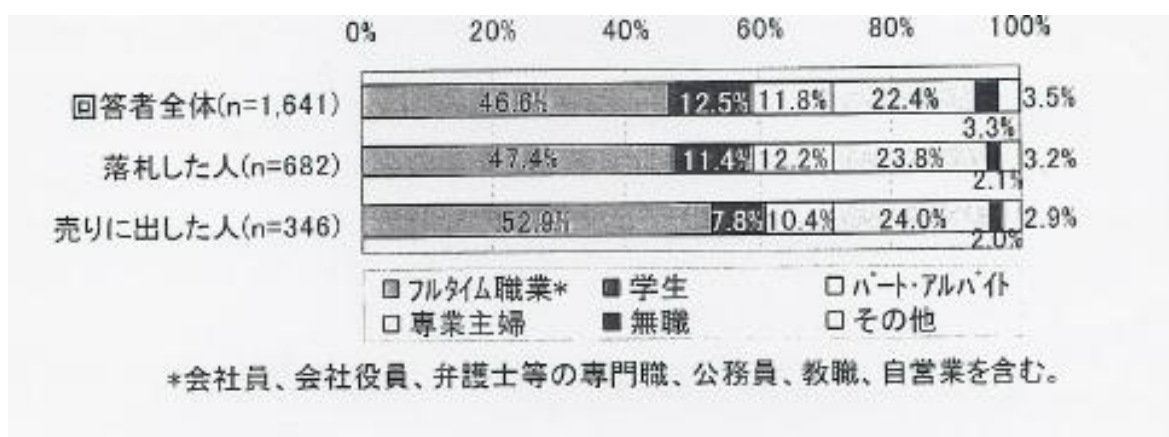
利用者は30代中心、ネットショッピング好きのベテランである。2006年のデータによると、1年で落札した人、売りに出した人の性別・年齢層の構成比を回答者全体と比較すると、落札したグループは30代女性の率がやや高く、10代女性がやや低い以外はさほど回答者全体と変わらないが、売りに出したグループは30代の男女と40代女性の率が回答者全体と比べて高く、10代と50歳以上は男女とも変わらないが、売り手に出したグループは「フルタイム職業」の率が高く、「学生」が低かった。

図表3.3 パソコンでのネットオークション利用者の性別



出所：富士通総研『インターネットショッピング調査報告書2006』のp.143から抜粋。

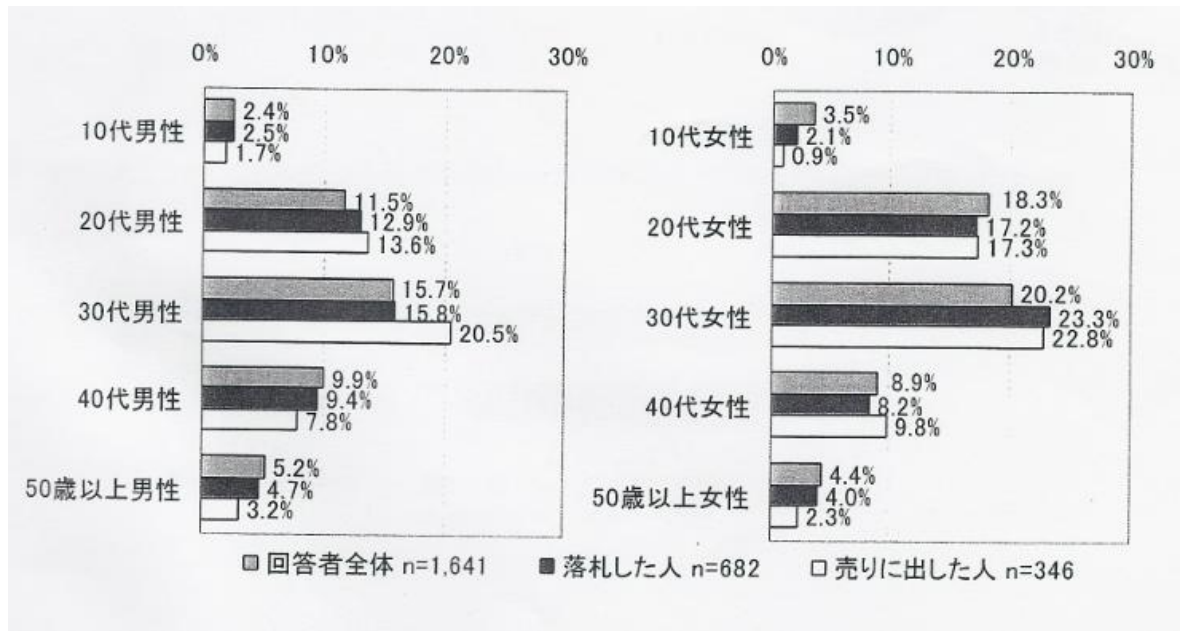
図表3.4 パソコンでのネットオークション利用者の職業



出所：富士通総研『インターネットショッピング調査報告書2006』のp.144から抜粋。

明らかな特徴があったのははじめてのネットショッピング時期の構成比で、落札したグループは、回答者全体と比べはじめてのネットショッピング時期が早い「2000年以前」の率が高く（34.9%）、売りに出したグループの「2000年以前」の率はさらに高かった（41.6%）。また、この1年のパソコンでのネットショッピング回数の平均は、回答者全体が11.4回に対し、落札したグループは14.6回、売りに出したグループは15.4回と多かった。つまり、パソコンのネットオークションで落札した人や売りに出す人は、30代が中心で、パソコンのネットショッピング歴の長いベテランが多く、オークションを含めてネットショッピングの利用が多いといえそうだ。

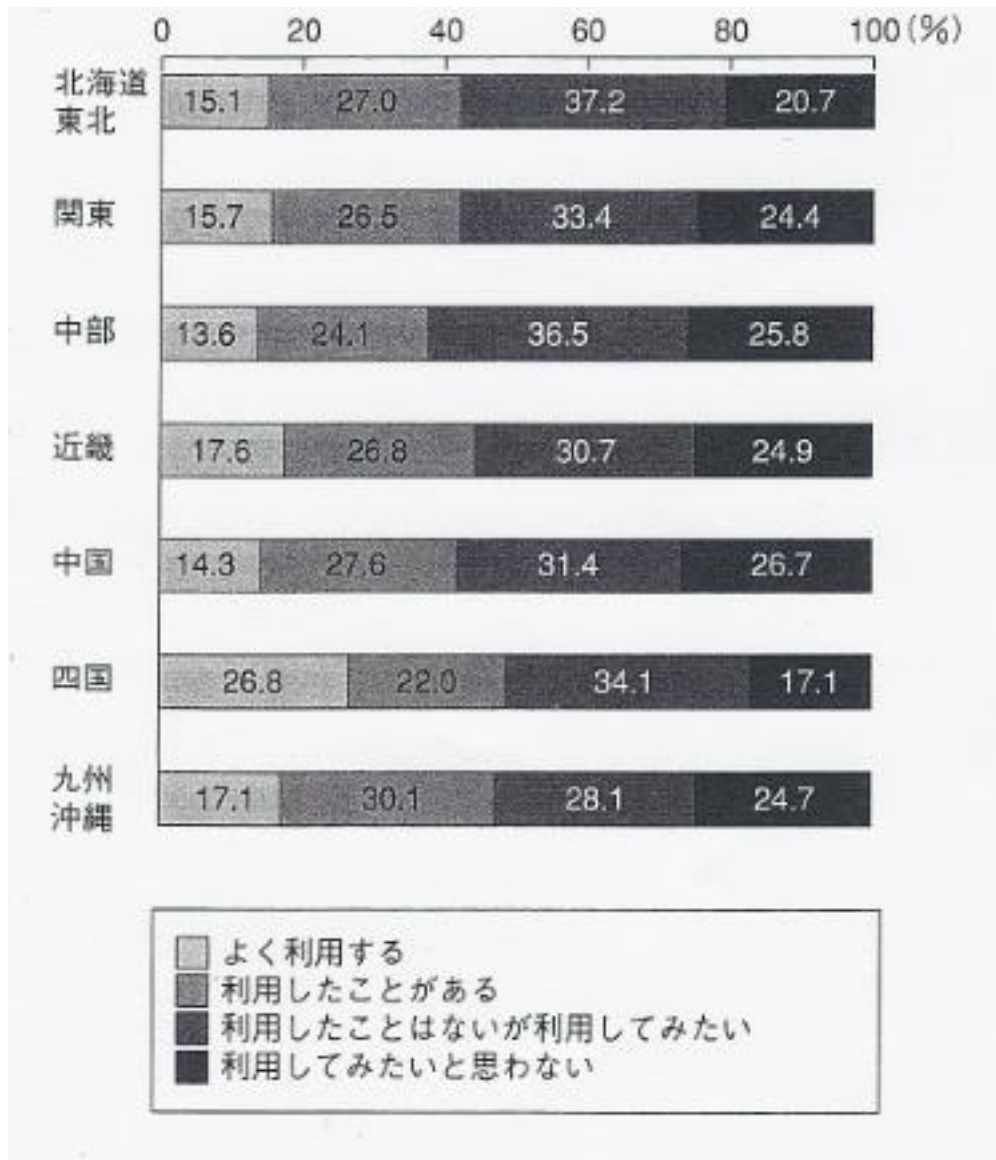
図表3.5 パソコンでのネットオークション利用者の性別・年齢層構成



出所：富士通総研『インターネットショッピング調査報告書2006』のp.143から抜粋。

地方が積極的：ネットオークションの地域別利用率をみると、「出品(販売)」を「よく利用する」のは「四国」の26.8%を筆頭に、「近畿」(17.6%)と「九州・沖縄」(17.1%)と続く。最も低いのは「中部」(13.6%)だった。「利用したことがある」で最も高いのは「九州・沖縄」の30.1%で、「中国」(27.6%)、「北海道・東北」(27.0%)がこれに続いた。商品をネット上に出品する割合は、都市部よりもむしろ地方がより高い傾向があるようだ。

図表3.6 ネットオークションの地域別利用度（販売）



出所：日本インターネット協会編『インターネット白書2009』のP.12から抜粋。

「入札（購入）」でも地方が高い。「よく利用する」は「四国」が29.3%で最も高く、「九州・沖縄」が28.1%でこれに次いだほか、「北海道・東北」が22.8%で追っている。「利用したことがある」も「四国」が46.3%で最も高く、「中国」（44.8%）、「北海道・東北」（37.9%）がこれに続いている。

図表3.7 ネットオークションの地域別利用度（購入）



出所：日本インターネット協会編『インターネット白書2009』のp.12から抜粋。

「出品（販売）」、「入札（購入）」ともに、四国や九州・沖縄など地方での利用経験が大都市のある関東・中部・近畿を上回っている。その要因を考えてみると、「出品（販売）」は、モニター自身が地場の商品を抱え、それを全国展開するためにネットオークションに出品する頻度が都市部より高い可能性が考えられる。「入札（購入）」は、都市部なら小売店で購入する機会が豊富にある商品も、地方では実際に店頭で商品を見る機会に恵まれない場合がある。こうした商品はネットオークションを通じて購入しようという意識が働いているのではないだろうか。ネットを積極利用して地域差を解消する方向に地方の消費者が動いている可能性がある。

インターネットショッピングを利用する理由からみると、「店に行かなくても買えるので便利」が74.9%で最も高く、「24時間いつでも利用できる」が68.6%、「欲しい商品を探しやすい」が60.2%、「価格が安い」が47.1%、「商品・サービスの品ぞろえが豊富」が41.8%などと続いた。

インターネットショッピングのメリットは、購入経験が長い人ほど強く感じるようだ。「店に行かなくても買える」は経験年数による違いが小さいが、「いつでも利用できる」は「3年 - 5年未満」が74.7%で最も高く、最も低い「半年 - 1年未満」の58.4%と比べて16.3ポイントの差がある。同様に、「商品を探しやすい」「価格が安い」「品ぞろえが豊富」は「5年以上」が最も高くなり、「半年未満」もしくは「半年 - 1年未満」が最も低くなる。

逆にインターネットショッピングに関する不満を聞くと、「送料がかかる」が全体平均65.8%と最も高く、「実際に商品を確認できない」が56.8%、「個人情報の漏えい、決済のセキュリティーが不安」が44.5%などと続く。

購入経験別に不満をみると、「送料がかかる」は総じて購入経験が長くなるほどたかまり、「半年未満」は58.0%だが、最も高い「3年 - 5年未満」は68.1%と10.1ポイントの開きがある。「商品を確認できない」は、最も高いのが「1年 - 2年未満」で58.8%、最も低いのが「半年 - 1年未満」で50.6%になる。開きはやや小さくなり、購入経験が長くなっても不満がそれほど高まらない様子がうかがえる。この傾向は「個人情報の漏えい」になるとはっきりしてくる。不満が最も高くなるのは、インターネットショッピングになれてきた「1年 - 2年未満」の48.7%で、購入経験が長くなると明らかに不満が低下し、「5年以上」では37.4%と最も低くなる。個人情報の漏えいについては、世論としては極めて神経質な問題となっているが、インターネットショッピングに親しんだ人では不安感がやや薄らいでいる。

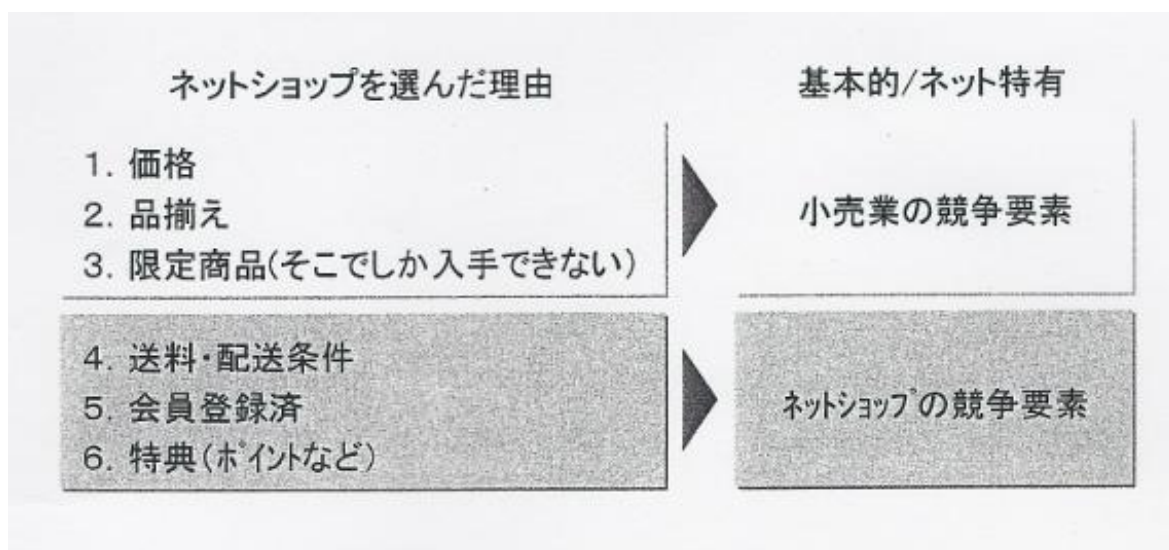
ネットショップを選んだ理由：富士通総研の調査によると、日本のネットユーザーにとって、価格、品揃え、限定商品はネットショッピングを選んだ3大理由である。第4の理由は送料、配送条件である。

富士通総研が行ったネットショッピングで利用したネットショップを選んだ理由を、「すべての理由(複数可)」とそのうちの「一番の理由(1つだけ)」に分けて選んでもらった。結果は、「他より商品の価格が安かった」がすべての理由(39.7%)、一番の理由(24.4%)の両方で最高率となった。すべての理由の2位、3位は「品揃えが良い、在庫があった(30.8%)」と「他より商品の価格が安かった(30.4%)」がほぼ同率だったが、一番の理由では、「そこでしか入手できない商品」が18.2%で2位となり、3位で7.9%の「品揃えが良い、在庫があった」を率で大きく引き離れた。

すべての理由、一番の理由の両方で「(商品の)価格」、「品揃え・在庫」、「限定商品(そこでしか入手できない)」が上位3項目となったが、これらはネットショップ固有の要素というより、実店舗や通信販売にも共通する小売業としての競争要素であり、これら3項目のうちどれが重視されるかは商品カテゴリーの特性によって決まる部分が大きい。つまり、家電のような高額な“型番商品”では「価格」が重要であり、書籍のように値引きのできない品目数の多い商品カテゴリーは「品揃え・在庫」で選ばれ、食品ならそこにしかない「限定商品」が理由となることは、ある程度、必然的である。このため、純粋な“ネットショップとしての選ばれる理由(=競争要素)”は、これらの3大理由を除いた4番目の理由であると見ることができる。そして、すべての理由で4位になったのは、「他より送料や配送条件が良かった(29.2%)」であり、一番の理由の4位は「ポイントなどの特典がある(7.0%)」であった。さらに、すべての理由の5位、6位、7位には「会員登録済みで注文が簡単だから(27.8%)」、「ポイントなどの特典がある(27.7%)」、「信頼できる/信頼できそうなショップ(25.2%)」が続き、ここまでは4人に1人以上が選んでいた。

さらに、すべての理由と一番の理由の順位の違いにも注目してみた。「会員登録済みで注文が簡単だから」と「信頼できる/信頼できそうなショップ」、「都合の良い支払方法があった」は、すべての理由では5位、7位、8位だが、一番の理由の順位は9位、10位、13位に下がる。これらは一番の理由としては弱い、複合的に重要な理由といえそうだ。また、「ポイントなどの特典がある」、「他では見つけにくい商品」、「割引セールやキャンペーンをやっていた」はいずれも、すべての理由の順位(6位、10位、11位)より一番の理由の順位(4位、6位、7位)が高い。これらは購入の瞬間に効果がある畏友なのかもしれない。

図表3.8 ネットショップ選択理由の分類



出所：富士通総研『インターネットショッピング調査報告書2006』のp.69から抜粋。

インターネットショッピングを利用する決済手段として、まず全体では、「クレジットカード」が53.8%と最も高く、「郵便振替・銀行振込」が20.1%でこれに次いだ。以下「代金引換」(13.5%)、「コンビニエンスストアで支払」(11.5%)の順となった。

第3節 ヤフー・ジャパンについて

Yahoo!の日本進出は、日本のインターネット業界全体に革命をもたらした。ヤフー・ジャパンが産声をあげた頃は、日本においてインターネットの普及が本格的に加速し始めた時期だ。1996年当時、まだ一部の先進的なコンピュータ・ユーザーしか利用していなかったインターネットがパソコンの普及とともに一般にも広がりだし、インターネット人口は急速に増加していった。

「平成13年度情報通信白書」によると、1997年には日本のインターネット人口は1000万人を超え、2000年末には4700万人を突破した。インターネット人口が増加するにつれ、インターネットの航海図であるヤフーは多くのユーザーを獲得することになった。インターネットという無数に情報が散らばる海では、検索サイトこそ道しるべである。ヤフーは、関心ある情報を検索したいユーザー、自分のサイトを紹介したいユーザーが集まるようになり、アクセス数はうなぎ登りに増加していく。

Yahoo!JAPAN開設初日のページビュー数は17万件にのぼり、1997年7月には500万ページビューを達成、1998年6月には1000万ページビュー、1999年1月には2000万ページビューを数え、2000年1月

には早くも5000万ページビューをクリアした。その後も加速の一途をたどる。現在では1ヶ月当たりのページビュー数が100万件を超えている。今までは検索エンジンとしてのイメージが強かったYahoo!JAPANだが、ニュース、株式情報、電子取引、就職情報、掲示板等の機能を強化し、多くのコンテンツを持つポータルとしてのYahoo!JAPANへ変貌しつつある。このようにしてヤフー・ジャパンはインターネットの普及とともに、インターネットのポータルサイトという地位を確立していった。日本で最もアクセスが多い商用サービスサイトとしての地位を築いていったのである。

Yahoo!JAPANの利益の4割を生み出しているのがYahoo!オークションである。Yahoo!オークションでは個人間の商品売買だけではなく、法人にも競売の場を提供している。2002年5月から各種システム利用料を導入した。その際に一時的に出品数は減少したもののその後は順調に増加し、落札率もシステム利用料導入前と比較して増加した。この事業部では各種キャンペーンの実施、また、他の事業部や外部の企業との連携によるサービスの拡大等により新規ユーザーの獲得を目指している。サービスの一例としては、Yahoo!オフィシャルバンクとの提携やYahoo!宅配など、オークションの利用をより便利にするためのものなどがある。

個人間売買だけではなく、法人店舗の増加による出品物の充実もユーザーを増やすための重要な要素である。そのため、法人向けシステムの改良や大量の出品物を監視可能な新しいシステムを導入し、1000万件以上の出品をホストできる体制を構築中である。また、アクセスの増加に備え、サーバー設備等を増強中である。この事業では法人からのマーチャント10利益、個人からの手数料などにより利益をあげているが、売上原価がほとんど無いので売上高がほぼ利益になる。

ヤフーはポータルサイトとしてトラフィック優位を持って、日本のネット上でかなり強い集客力がある。その集客力はヤフーオークションにネットショッピングユーザーをもたらしした。

ヤフー・ジャパンの沿革は以下の通りである：

1996年1月 インターネット上の情報検索サービスの提供を行うことを目的として、ヤフー株式会社設立

4月 日本語での情報検索サービス（サービス名：Yahoo! JAPAN）の提供を開始

1997年1月 '96日本優秀製品・サービス賞の「日経産業新聞優秀賞」を受賞

11月 店頭登録銘柄として株式を公開

1998年7月 パーソナライズサービス「My Yahoo!」のほか「Yahoo!掲示板」、「Yahoo!ゲーム」、「Yahoo!ページャー」などのコミュニティサービスを開始

1999年7月 株式会社住友クレジットサービスと提携し、「Yahoo! JAPAN VISA カード」の募集を開始

- 9月 オンライン・ショッピングサービス「Yahoo!ショッピング」および、オンライン・オークションサービス「Yahoo!オークション」を開始
- 2000年3月 ジオシティーズ株式会社およびブロードキャスト・コム株式会社を合併
 - 4月 株式会社日本交通公社、ソフトバンク・イーコマース株式会社と、インターネットの旅行商品の電子商取引を行う合弁会社「株式会社たびゲーター」を設立
 - 6月 iモード対応携帯電話向けサービス「Yahoo!モバイル」を開始
 - 7月 1日あたり1億ページビューを突破
 - 8月 性別や年齢などユーザーの属性に従いターゲットを絞って広告配信する「デモグラフィック・ターゲティング広告」を開始
 - 9月 ピー・アイ・エム株式会社を合併
 - 9月 「Yahoo!オークション」にエスクロー・サービスを導入
- 2001年2月 インターネットドラマ「candy-o (キャンディーオー)」において動画広告を配信
 - 3月 ブロードバンド体験スペース「Yahoo! Cafe」を原宿にオープン
 - 5月 「Yahoo!オークション」においてユーザーの本人確認(有料化)開始
 - 6月 ブロードバンド関連総合サービス「Yahoo! BB」サービス開始を発表
 - 8月 1日あたり2億ページビューを突破
 - 9月 「Yahoo! BB」商用サービスを開始
 - 9月 イー・グループ株式会社を子会社化
 - 12月 イー・ショッピング・ブックス株式会社(現 セブンアンドワイ株式会社)を子会社化
- 2002年2月 ブライダルコンシェルジェ株式会社を子会社化
 - 2月 ナショナルクライアント獲得を目的とした新商品「Yahoo!ビルボード」の販売を開始
 - 3月 有料のサービスやコンテンツ料金の引き落とし先情報を安全に保管するサービス「Yahoo!ウォレット」を本格的に開始
 - 4月 「Yahoo!オークション」の出品システム利用料導入
 - 4月 ブロードバンド電話サービス「BBフォン」の商用サービス開始
 - 5月 1日あたり3億ページビューを突破
 - 5月 「Yahoo!オークション」の落札システム利用料導入
 - 8月 ユニセプト株式会社を設立
 - 8月 株式会社ネットラストを子会社化

10月 株式会社インテージ・インタラクティブを設立
11月 有料リスティングサービス「スポンサーサイト」を開始
2003年10月 株式会社ブライダルネットを子会社化
10月 東京証券取引所市場第一部へ上場
2004年2月 株式会社インディバールを設立
8月 情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）の認証を取得
10月 1日あたり10億ページビューを突破
11月 ファーストサーバ株式会社を子会社化
2005年1月 株式会社アルプス社の事業を継承
1月 株式会社クレオと業務提携および同社の第三者割当増資を引受け
1月 株式会社あおぞら銀行とインターネットバンキング業務に関し基本合意
2月 バリューコマース株式会社との資本および事業に関する提携を発表
3月 株式会社キュリオシティを子会社化
10月 株式会社インフォプラントを子会社化
2006年2月 セブンアンドワイ株式会社を持分法適用会社化
2月 株式会社あおぞら銀行とインターネットバンキング業務に関し合意解約
3月 ソフトバンク株式会社と携帯電話事業に関し合意
3月 株式会社ニューズウォッチを子会社化
3月 三井住友銀行グループとインターネット金融事業に関し合意
4月 携帯電話事業に出資
6月 三井住友銀行グループと資本提携を伴う業務提携を発表
9月 ジャパンネット銀行との提携により「Yahoo!ネットバンキング」を公開
10月 ソフトバンク携帯電話向けポータルサイト「Yahoo!ケータイ」を提供開始
2007年2月 ジャスダック証券取引所に重複上場
2月 株式会社インタースコープを子会社化
4月 「Yahoo! JAPAN 研究所」設立
4月 オーバーチュア株式会社の子会社化について、Yahoo! Inc. と覚書を締結
8月 オーバーチュア株式会社を子会社化
12月 eBay Inc. と業務提携に向け検討を開始
2008年4月 株式会社アルプス社を合併

4月 株式会社ブレイナーを合併

2009年2月 ソフトバンク IDC 株式会社およびソフトバンク IDC ソリューションズ株式会社を子会社化

3月 ソフトバンク IDC ソリューションズ株式会社を合併

4月 株式会社GyaO を子会社化

10月 オーバーチュア株式会社を合併

第4章 中国のネットオークション市場

第1節 中国のネットオークション市場の発展と現状

中国のネットオークション市場の現状

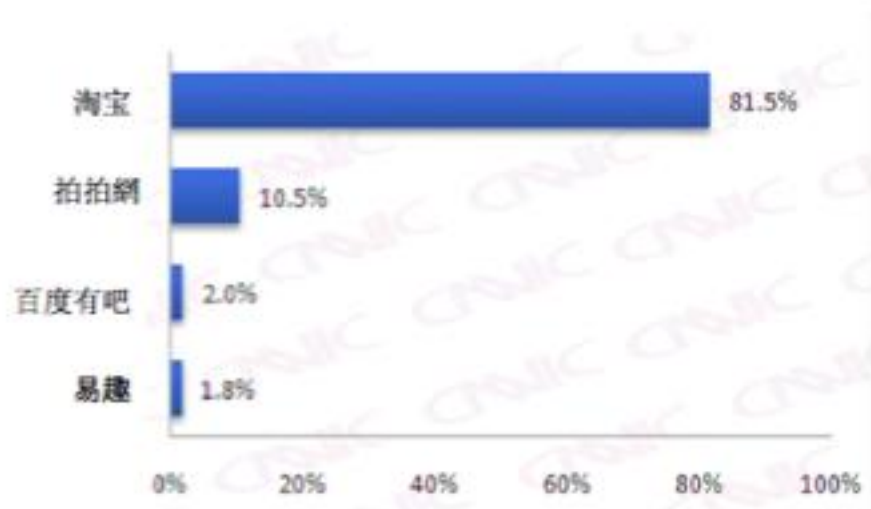
2009年12月31日まで、中国のネット利用者規模は3.84億人であり、普及率は28.9%であった。ネット利用者規模は2008年年末より8600万人を増加し、増加率は28.9%である。ブロードバンドユーザー規模は3.46億人であり、2008年より7600万人を増加した。83.2%のネット利用者は自宅でインターネットを利用する、30.2%のネット利用者は勤務先でインターネットを利用する。インターネットは生活と仕事での利用価値がさらに上昇した。ネット利用者のネット利用時間は増加し続け、勤務時間外でネットを利用する比率がより高い。電子ビジネスのユーザー増加は一番速い、平均年間増加率が68%である。その中、ネット支払いユーザーの年間増加率は80.9%であり、ネット応用の増加率で上位一位である。ネットショッピングユーザー規模は1.08億人に達し、年間増加率は45.9%であり、ネットショッピングの使用率は28.1%である。中国のインターネット利用は電子ビジネス特徴が強くなった。2009年中国ネットショッピング市場の取引規模は2500億元に達し、2008年の2倍である。ネットユーザーを年齢別で分析すると高校生が最も大きい割合をしめていることが分かる。ネットショッピングユーザーは大学生以上に集中し、71.5%を占めている。高等教育を受けた若者が、今後5から10年間で、中国社会の有力消費者になることが予想される。このような主流消費者がネット消費に費やすであろう財と精力は、現在の主流消費者より遥かに大きなものとなるであろう。2008年と2009年のデータを比較すると、ネットショッピングは低学歴ユーザーの比率が高くなった。

このように市場の将来を展望する形で世界中からインターネット企業が中国に進出しているが、なかでもアメリカ企業の行動が最も積極的である。例えば、yahoo!は早くも1999年に中国市場でサービスの提供を開始した。中国の他のポータルサイトが生まれる前に、既に雅虎!というブランド名で中国ネットユーザーから100%の認知度を獲得していた。そして、2000年にAQLは2億ドルを投じてレジンドホールディングと合併でIPSを提供し始めた。その後アマゾン、グーグルなど米系ネット企業が相次いで中国にサービスを提供するようになった。

また、外国企業が中国に進出し始めると同時に、中国現地のアントレプレナーによって多くのネット企業が創設された。最初このような企業の多くはアメリカから中国に帰国した留学生によって設立されたいわゆるコピーキャット企業が多かった。その後中国現地の経営者によって設立される企業も多く現れるようになった。これらの現地企業は米系ネット企業に比べて経営資源には乏し

いが、現地環境に対する理解の深さを生かして、米国の技術とビジネスモデルと現地消費者ニーズをうまく融和し、短時間の間に先行企業である米系企業を凌いでしまった。そのため、中国市場は現在、アメリカを除いて世界で唯一の現地企業が支配する市場となっている。

図表 4.1 中国C2Cネットオークションサイトの市場シェア



出所：China Internet Network Information Center (略称CNNIC)「中国2009年ネットショッピング市場報告」(2009)

<http://research.cnnic.cn/img/h000/h11/attach200912031246150.pdf> のp.24から抜粋。

中国のネットオークション市場の発展

中国ネットオークションの発展過程を分析すると、1999年から現在までの10年間の間で中国ネットオークション市場の発展に大きな影響を与えたトピックが15件ある：

1. 1999年8月、国内初のC2Cネットオークションサイト「易趣」が設立され、最初の個人ネットショッピングサービスを提供し始めた。
2. 1999年8月、電子ビジネスサイト「8848」が設立され、国内初のB2C電子ビジネスサイトである。
3. 1999年11月、「当当」や「卓越」などのサイトが設立され、国内のB2C電子ビジネス領域で初の創業ブームとなった。
4. 2002年3月、米国大手電子商取引サイトeBayは「易趣」に3000万ドルを出資した。
5. 2003年5月10日、「阿里巴巴（アリババ）」は4.5億元を投資し、「淘宝」(www.taobao.com)を設立した。

6. 2003 年 5 月、SARS は国内経済にマイナスの影響を与えた一方、電子ビジネスに意外な発展のチャンスをもたらした。SARS のおかげでネットショッピング市場は急速に発展し始めた。
7. 2003 年 7 月、「eBay」は 1.5 億ドルを出資し、「易趣」を買収して完全子会社にした。また、サイト名を「eBay 易趣」に変更した。
8. 2003 年 10 月、「淘宝」は国内エスクロー決済システム「支付宝」を率先的に導入し、ネットショッピングにおける支払いの安全面での問題を解決した。
9. 2004 年 6 月、「eBay 易趣」は米国の「eBay」のプラットフォームを導入した。
10. 2004 年 7 月、「淘宝」は現地化戦略を貫き、ライバルに勝ち、C2C 市場の独占を実現した。「淘宝」は中国のネットショッピングにおける理念と知識の普及を促進した。
11. 2004 年 8 月、第十回全国人民大会常務委員会では「中華人民共和国電子署名法」が採択された。「中華人民共和国電子署名法」は中国情報領域で初の法律であり、電子ビジネスの発展基盤を構築した。
12. 2006 年 12 月、「TOM」は「eBay」と合資会社を設立し、会社名を「TOM 易趣」に変更した；2007 年 8 月 30 日、「TOM 易趣([www. eachnet. com](http://www.eachnet.com))」は正式に公開された。
13. 2008 年 8 月、北京工商局は「「北京情報化促進条例」の貫徹及び電子ビジネスの監督と管理に関する意見」を公表した。このことによって、インターネットを利用して電子ビジネス経営活動を行うためには営業許可を獲得しなければならないようになった。
14. 2009 年 3 月、「央視 3 1 5 会」は個別のネットショップが身分証と個人プライベート情報を違法で販売していたことを報道した。ネットショッピングはネットユーザーに好まれていく一方、苦情も多い。
15. 2010 年 1 月、「京東商城」は第三回の融資を実現し、1.5 億ドルを融資し、国内 B2C サイトの融資記録を打ち破った。

井上（2006）は中国ネットオークションの発展過程を 4 つの段階に分けた。1999 年から 2001 年は中国ネットオークション業界の「草創段階」である。この時期はいくつかのネットオークション専門サイトが小規模ながら現れ始めた。当時中国のネット環境とインフラはまだ萌芽期にあり、ネットオークション市場も一種の新鋭な現象としてごく僅かの専門家の間でしか知られておらず、市場そのものが存在しなかったため、これらのサイトは大きな成長をなし得なかった。

2001 年から 2005 年は「成長段階」である。この時期において、中国のネット環境とネットインフラは急激に発展し、ネットビジネスを促進するネット人口が爆発的な増加を見せるようになった。

ネット大手各企業がネットオークション事業に参入することにより、中国のネットオークション市場は急速に拡大してきた。2002年3月、イーベイは当時中国市場で最も有望なネットオークションサイトである「易趣」に投資し部分的に子会社化したが、市場成長の勢いを感じ取り、その半年後の2003年に完全子会社化し、中国サイトの運営が本格化した。また、2003年、アリババは「eBay 易趣」に対抗して「淘宝」を設立し、大きな成長を遂げた。さらに2004年1月、ヤフーチャイナは新浪 (Sina.com) と提携し「一拍」を設立して中国のネットオークションビジネスに参入した。そして2005年、アリババとヤフーチャイナは、「淘宝」と「一拍」の経営を統合した結果、「淘宝」の勢力が更に大きくなった。また他のネットビジネス大手企業、「当当」(ネット書店)、「騰訊」などもネットオークションに参入したため、市場競争の構図が複雑になった。2006年から2008年は「大競争段階」である。「eBay 易趣」と「淘宝」の競争がさらに激化していくだけでなく、他のサイトの参入によって市場構造がさらに変化する可能性が高くなった。一方、こうした市場競争を通じて、ネットオークション市場のインフラ、つまり信用システム、ネット決済システム、物流配送システムなども迅速に整備されと考えられる。2008年以降、市場は成熟の様相を呈し、大手企業間の市場シェアは安定化していく傾向にある。中国のネットビジネス発展のボトルネックであった、信用問題、決済問題、配送問題にも抜本的な改善がみられ、ネットオークション市場において健全な競争が期待される。

図表 4.2 中国ネットオークション略史表

時期	出来事	意義
1999 年 8 月	「易趣」の設立	国内初の個人ネットショッピングサービスの開始
1999 年 8 月	「8848」の設立	国内初の B2C 電子ビジネスサイト
1999 年 11 月	「当当」や「卓越」などサイトの設立	国内の B2C 電子ビジネス領域で初の創業嵐ブーム
2002 年 3 月	eBay が「易趣」に 3000 万ドルを出資	eBay の中国 C2C 市場への参入が開始
2003 年 5 月	「淘宝」の設立	eBay との対抗
2003 年 5 月	SARS の影響	ネットショッピング市場の急速な発展
2003 年 7 月	eBay が「易趣」を買収	eBay が「易趣」を完全子会社化
2003 年 10 月	「淘宝」が「支付宝」を開発	ネットショッピングの支払い安全問題の解決
2004 年 6 月	「eBay 易趣」が米国の「eBay」プラットフォームを導入	eBay のグローバル統一化
2004 年 7 月	「淘宝」が C2C 市場の独占を実現	「淘宝」が中国のネットショッピング理念と知識の普及を促進
2004 年 8 月	「中華人民共和国電子署名法」が採択される	電子ビジネスの発展基盤の構築
2008 年 8 月	「『北京情報化促進条例』の貫徹及び電子ビジネスの監督と管理に関する意見」が公表される	インターネットを利用した電子ビジネス経営活動を行うための営業許可の獲得
2009 年 3 月	ネットショップが身分証と個人プライバシー情報を違法で販売	ネットショッピングはネットユーザーに好まれている一方、消費者からの苦情も多い
2010 年 1 月	「京東商城」が 1.5 億ドルを融資	国内 B2C サイトの融資記録を打ち破る

(筆者作成)

第 2 節 中国のネットオークション利用者の特徴

中国のネット・ショッピングユーザー数は 8788 万人であり、急速で増加していた。ネットショッピングの満足度調査によると、物流とアフタサービスはユーザー満足度を影響する一番大きい原因である。同時に、ネット環境の不信も一つの重要原因としてネットショッピングの利用に影響を与えている。現在、中国のネットユーザーはネットでビジネス活動を展開することに対して信頼度がまだ低い、29.2%だけのネットユーザーはネット上の取引が安全だと思っている。四割以下のネットユーザーはネットで自分の情報を書くことに同意する。消費者はネット上の取引について、安全性が低いと感じている。

C2C ネットサイトの取引金額は総合ネットショッピング金額の 89%を占めていた。半年ごと 1-2 回ネットショッピングするユーザーが一番多い、32.3%を占めている；半年ごと 5-10 回ネットショッピングするユーザーは 30.5%を占め、10 回以上のユーザーが 10.9%である。ネットショッピングで服装やインテリアなどを購入するネットユーザーが一番多い、半分以上のネットショッピングユーザーはネット上で服装やインテリアを買ったことがある。化粧品などを購入するネットユーザーの数は図書や音像製品を購入するネットユーザーの数を超えた。C2C ネットサイトの市場シェアは 85%を占めている。その中では、「淘宝」の市場シェアは 76.5%に達し、絶対優位を占めている。

ネットショッピングユーザーの特徴：女性ユーザーは男性ユーザーより活躍であり、増加しつつある。ネットショッピングユーザーの年齢は 18 歳から 30 歳の間に集中し、月収は 1000 元から 3000 元である。高額な商品を購入するユーザーでは、女性より男性が多い；30 歳から 40 歳のネットショッピングユーザーの購買金額が一番高い。ロコミはネットショッピング市場を開拓する最も有効な方法である。48.7%のネットユーザーは親友からネットショッピングサイトを教えてもらった。購買の意思決定の時、他の買い手の評価を一番重視する。潜在のネットショッピングユーザーは多い、85.7%のネットユーザーは半年以内にネットで商品の情報を検索したが、26%だけのネットユーザーはネットショッピングを実現した。45.3%のネットユーザーがネットショッピングを始めない理由は使い慣れないことである。それ以外、18.5%のネットユーザーが C2C ネットサイトでネットショッピングをしない原因はネットショッピングの知識不足である。

ネットショッピングについて、C2C ネットショッピングサイトの顧客満足度は B2C より低い。ネットサイト、商品、アフターサービスと物流の体験は顧客満足に影響する最も重要な要素である。

中国市場におけるネット信頼問題：ネット上の信頼関係と安全性は現在ネットショッピングを制限する重要な要素である。現在、中国のネットユーザーはネットでショッピングすることについて、信頼感はまだ低い、29.2%だけのネットユーザーはネット上の取引が安全だと思っている。四割以下のネットユーザーは自分の情報をネットで書くことに同意する。

C2C 市場の競争状況：中国の C2C ネットサイト市場で「淘宝」は絶対優位を占めている。各ネットサイトのユーザー特徴は明らかである。「淘宝」以外、他のネットサイトのブランド認知度は高くない。「淘宝」は 81.5%の市場シェアを占めている、他の C2C サイトより遥かに高い。

C2C ネットショッピングサイトのユーザー分析：調査結果からみると、C2C サイトの主要ユーザーは B2C サイトと似ている：18-24 歳、専門学校と大学学歴以上の女性は最も大きい割合を占めている。ユーザー収入からみると、月収 2001-3000 元のユーザーが一番多い。

性別からみると、「易趣」の男女ユーザー比率差は最も大きい、女性ユーザーは79.2%を占めている。年齢別からみると「淘宝」と「拍拍」のユーザー年齢は同じぐらいであるが、「拍拍」のユーザーはより若い、24歳以下のユーザーは66.9%である。「百度有啊」のユーザー年齢は各世代比率のバランスがより良い、30代のユーザーが一番多く、34.2%を占めている。「易趣」のユーザーは年齢より高い、25-30歳のユーザーは40%を占めている。学歴別からみると、「淘宝」、「拍拍」と「百度有啊」のユーザーの学歴は似ている、主には専門学校の学歴である。「易趣」のユーザー学歴はより高い、大学以上のユーザーは39.1%を占めている。収入別からみると、「淘宝」と「拍拍」のユーザー収入は同じぐらいである、月収2001-3000元のユーザーは中心とする。「易趣」のユーザー収入はより高い、2001-5000元のユーザーは70.8%である。

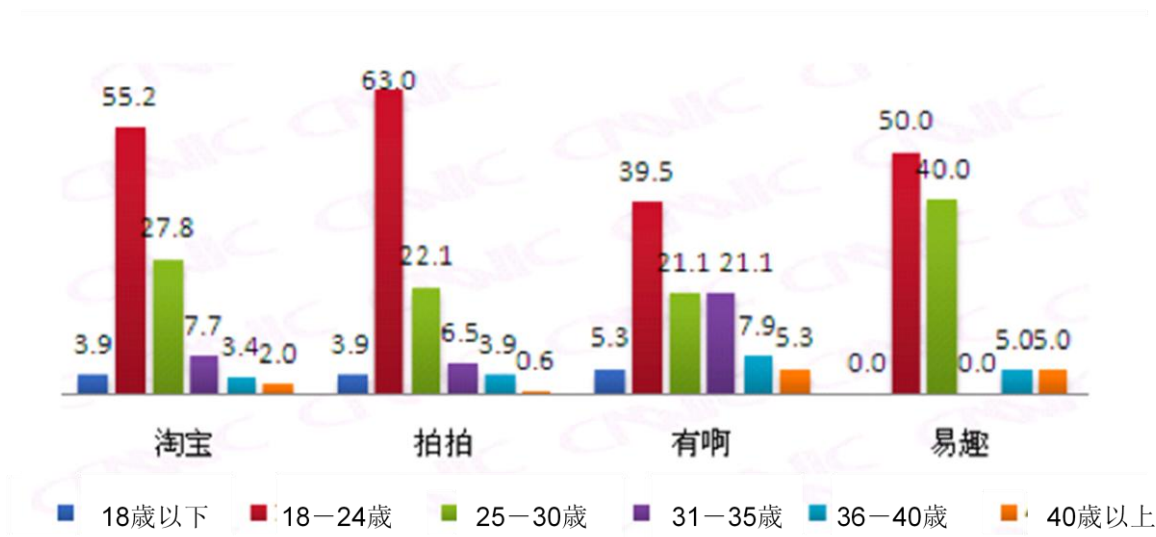
図表 4.3 各C2Cネットオークションサイト・ユーザーの性別比率(%)



出所：CNNIC「中国2009年ネットショッピング市場報告」（2009）

<http://research.cnnic.cn/img/h000/h11/attach200912031246150.pdf> の p. 25 から抜粋。

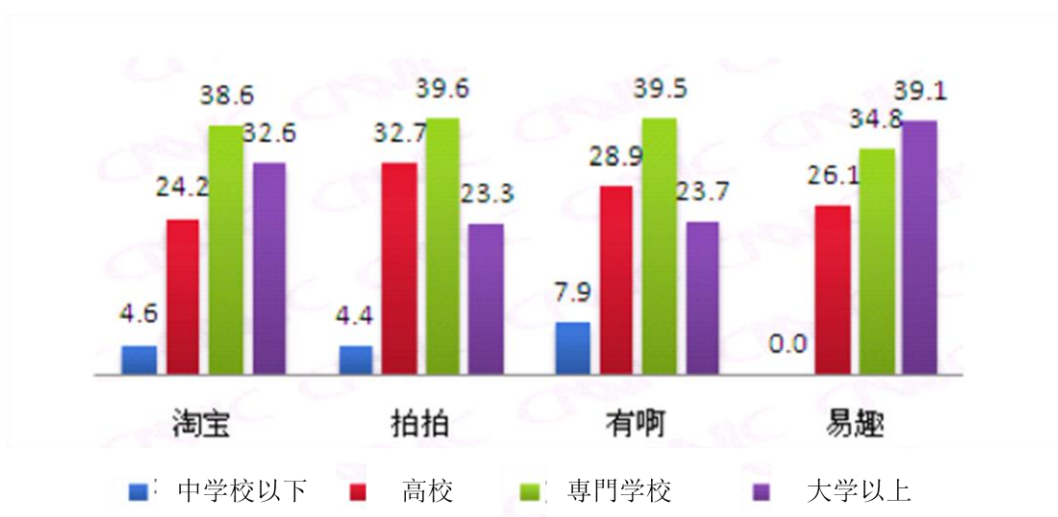
図表 4.4 各C2Cネットオークションサイト・ユーザーの年齢比率(%)



出所：CNNIC 「中国2009年ネットショッピング市場報告」(2009)

<http://research.cnnic.cn/img/h000/h11/attach200912031246150.pdf> の p. 25 から抜粋し、筆者が日本語訳。

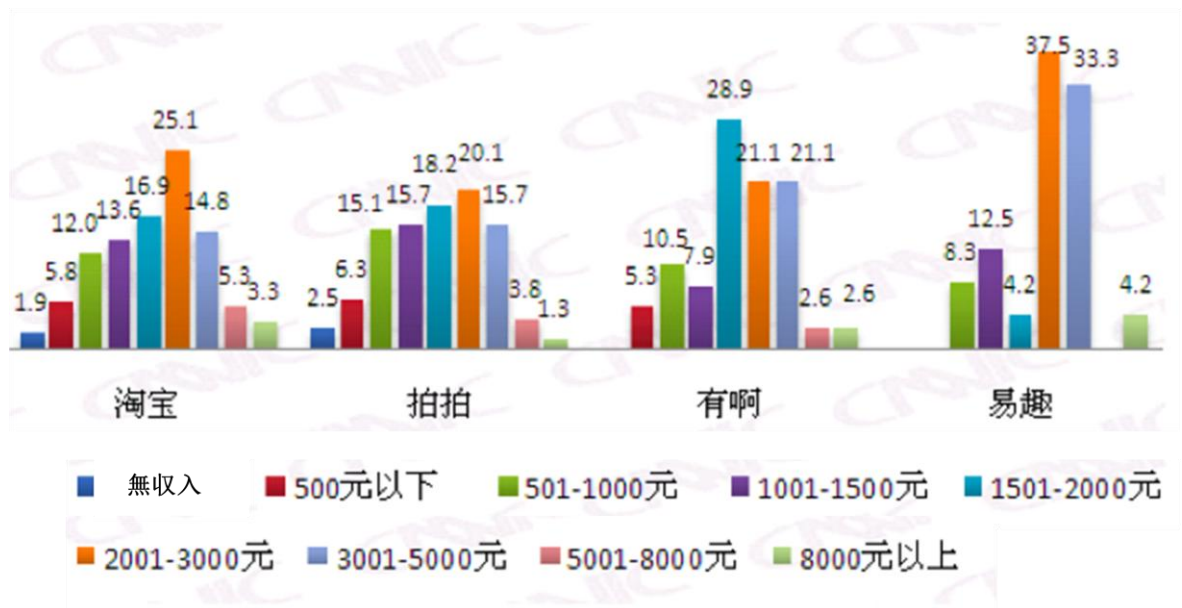
図表 4.5 各C2Cネットオークションサイト・ユーザーの学歴比率 (%)



出所：CNNIC 「中国2009年ネットショッピング市場報告」(2009)

<http://research.cnnic.cn/img/h000/h11/attach200912031246150.pdf> の p. 26 から抜粋し、筆者が日本語訳。

図表 4.6 各C2Cネットオークションサイト・ユーザーの収入比率(%)

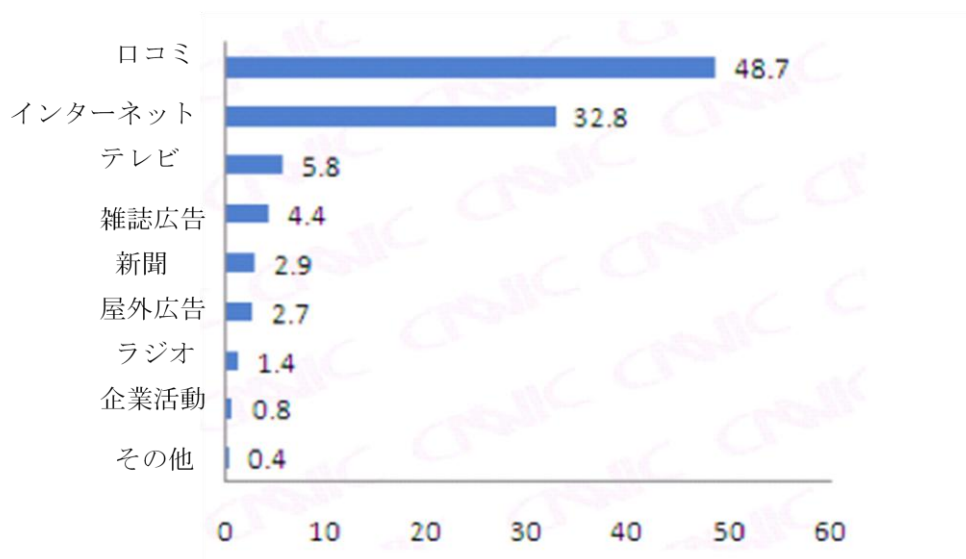


出所：CNNIC 「中国2009年ネットショッピング市場報告」(2009)

<http://research.cnnic.cn/ing/h000/h11/attach200912031246150.pdf> の p. 26 から抜粋し、筆者が日本語訳。

ネットショッピングサイトのブランド認知ルート：口コミが一番重要な要素である。48.7%のネットユーザーは親友からネットショッピングサイトを教えてもらえた。次のルートはインターネット上の情報である。32.8%のユーザーはインターネットを通じてネットショッピングサイトを認知した。従来のメディアを通じてネットショッピングサイトを認知するユーザーの比率はより低い。それからみると、口コミとネット情報は現在電子ビジネス市場を開拓する最も重要なルートである。インターネットを通じてネットショッピングサイトを認知したユーザーは主にネット検索とネットサイトリンクを通じてネットショッピングサイトに登録した。

図表4.7 ネットショッピングサイトの認知ルート



出所：CNNIC 「中国2009年ネットショッピング市場報告」（2009）

<http://research.cnnic.cn/img/h000/h11/attach200912031246150.pdf> の p. 37 から抜粋し、筆者が日本語訳。

第3節 2002年から2005年における中国のネットオークション環境

2002年から2005年までの4年間は中国ネット市場が一番大きく成長した期間であり、中国のネット環境もこの4年間で素早く変化した。eBay が2002年に中国市場に進出する時、90%以上の市場シェアを占めていたが、淘宝と戦った三年間で、2005年に自社の先行優位を失い、市場シェアを急落した。中国のネットオークション市場にとって、2002年から2005年の4年間は非常に肝心な期間なので、ここでこの4年間の中国のネット環境を見てみよう。

2002年ブロードバンドを利用するネットユーザー数は660万人であったが、2005年に10倍になり、6430万人まで増加した。2002年中国の電子商取引市場はまだ未熟であった。中国のネットユーザーは米国より若い。中国ネットユーザーの特徴は低収入、低年齢である。

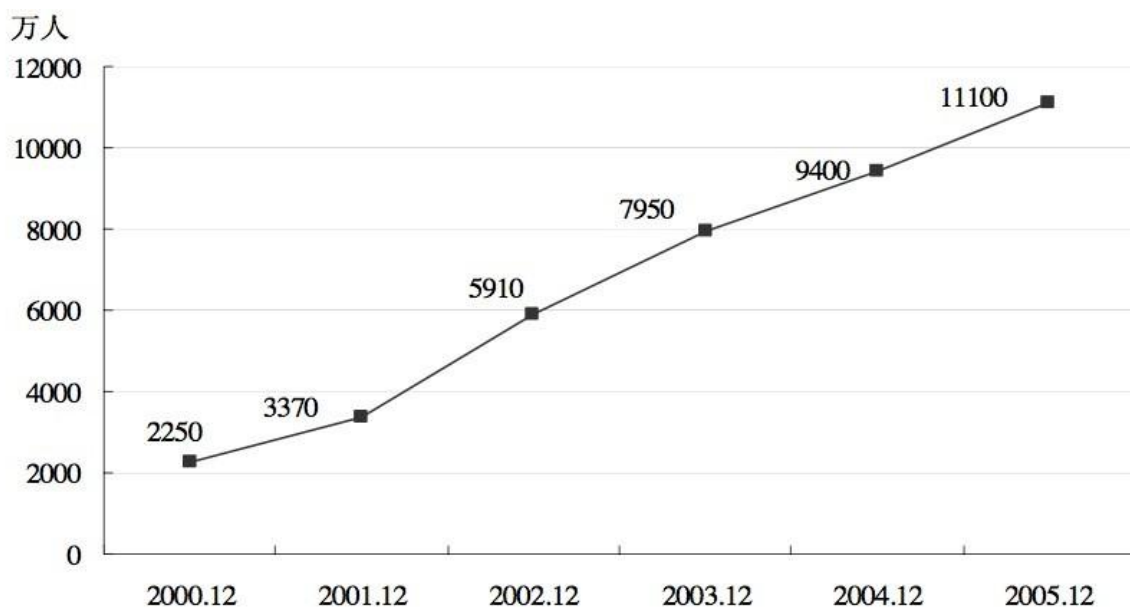
その時期、ダイヤルアップ接続が主の接続方式で、料金は分間を単位として計算したので、多くの中国のネットユーザーはネット上で使う時間が非常に気になった。

支払い手段について、米国はよくクレジットカードを利用するが、中国での支払いシステムはまだ構築されてなかったので、中国のネットユーザーは主に代引きという手段を使って支払った。中国のネットショッピングの一つの特徴は「オンラインで注文、オフラインで支払う」と言われていた。

ネットショッピングを制限する要因は：安全性の不足、商品の品質の低さ、アフタサービスの悪さ、支払いの不便、発送までの時間の無駄。

当時の中国ではクレジットカードの使用率が低かった。2003年8月27日に中国銀聯は中国大陆初の銀聯クレジットとカードを発行した。62%の中国人は1 - 3枚キャッシュカードを持っていたが、クレジットカードが持つ人が少なかった。中国人はネット上のビジネスに信用を感じられない。中国人は商品を目の前に確かめないと買わない習慣があった。

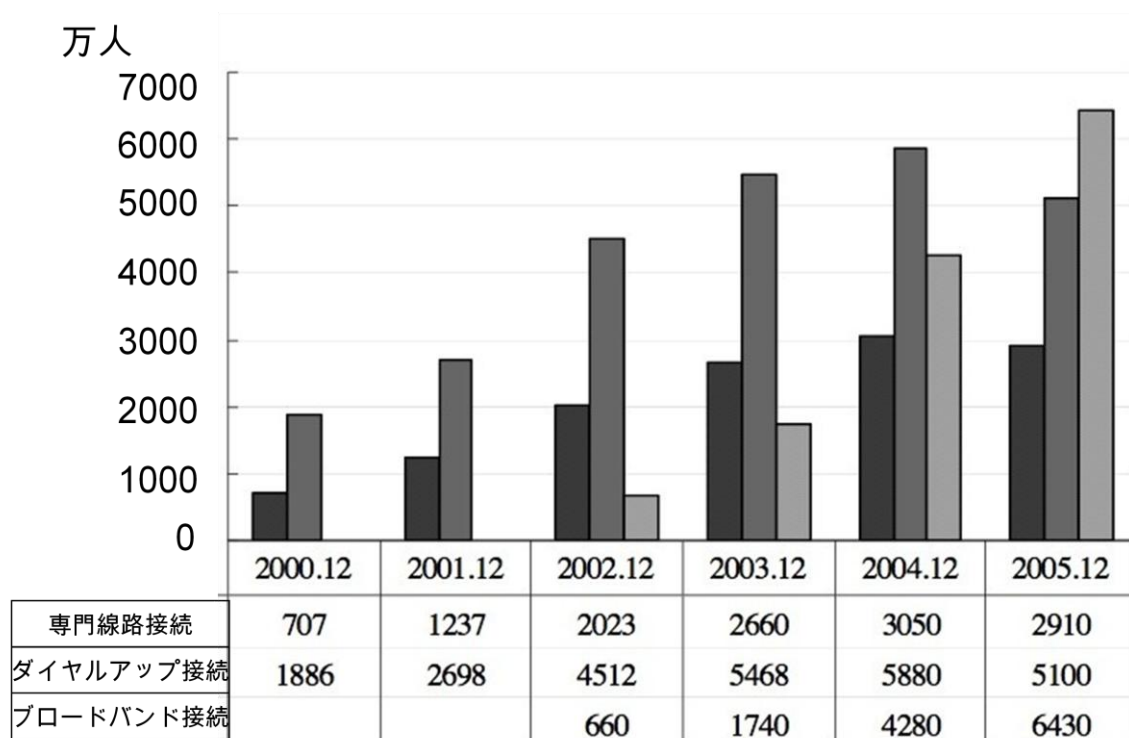
図表 4.8 2000年-2005年の中国におけるネット利用者数



出所：CNNIC 「中国インターネット発展状況統計」 (2006・1) <http://www.cnnic.cn/images/2006/download/2006011701.pdf>

のP.25から抜粋

図表 4.9 2000 年-2005 における年ネット接続方式の変化



出所：CNNIC 「中国インターネット発展状況統計」（2006・1）<http://www.cnnic.cn/images/2006/download/2006011701.pdf>

のP.26から抜粋し、筆者が日本語訳。

中国当時のインターネット環境とネットユーザーの特徴からみると、中国のネットオークション市場では、ユーザーはネットショッピングに対する不信感が高い、支払い手段の不備、通信容量が狭い、ネットショッピングについて理解が浅いという特徴がある。

中国のオンライン人口は急速に増加しており、CNNIC（中国互聯網絡信息中心）が2003年に行った調査では、オンライン人口は8,000万人近くに達し、そのうち約40%が過去1年以内にオンライントレードを経験している。単純計算でも市場規模は約3,000万人となり、その潜在力は計り知れない。

ヤフー、アリババの参入も、このような市場動向を背景にしたものと考えられるが、一方で、中国のネットオークション市場が今後も順調に成長してゆくためには、解決しなければならない問題がいくつか存在している。主なものとしては、「支払い」、「物流」、「信頼」の3つが挙げられるが、特に「信頼」の問題は、ユーザーの購買意欲を左右する大きな要素である。

消費者権利保護の活動をしている中国万里行促進会によれば、ネットオークションに関するユーザーからの問い合わせで多いのが、「代金を支払ったのに商品が届かない」、「画像や出品者の説明内容と実際の商品が異なる」などのトラブルである。

また、オークションサイトの掲示板でも、「トラブルの際、運営会社に連絡したが、きちんとした対応がない」、「偽物や海賊版の出品が放置されている」など、運営者に対する苦情の書き込みがしばしば見られる。

第4節 淘宝について

淘宝网（タオバオワン）は、2003年5月10日馬云氏のB2Bのプラットフォーム Alibaba が投資4.5億元を投資し設立したショッピングのWeb サイト。当該ウェブサイトは“アジア最大の ショッピング サイト”と主張する。Alexa の統計によるとサイト訪問の世界ランキングで22位となっている。

同社の広報によると、“淘宝（Taobao）”の意味は、“見つからない宝物がない、売れない宝物ない”とされる。また、“2年という短い期間で、すぐにオンラインショッピング市場を制覇し、中国のオンラインショッピング市場シェアの約70%”、中国の市場のショッピングサイト上での基本的な独占を占めていた。現在では、76.2%までの市場シェアを占めている。

2006年12月まで、Taobao のメンバー3千万以上登録され、2006年取引額が169億元。2008年第1クォーター取引が188億元を超えたことで、B2C(企業対消費者取引)の試験を開始した。店を開くのに費用が必要なくて、携帯電話と身元認証だけで十分であるとされている。2009年の年末まで、登録ユーザー数は1.7億人超え、取引金額は2000億元を上回った。

一方、Taobao の馬云氏は“招财进宝（Zhaocaijinbao）”は“3年間は無料”の約束を破ったことで、店に反対されていたが。最終に和解した。

Taobao の支払い方法は“支付宝”という仕組みで、eBay のは PayPal（ペイパル中国）と似ている。

サムスン、ハイアールなどの有名企業が出店している中、日系企業では、ユニクロが2009年4月16日に同サイトにオンライン店舗を開業した。「淘宝网」の発表によると、ユニクロ電子店開業からの11日間で、取引件数は計3,000件近く、売上金額は計30万元以上となり、ユニクロ中国すべての実店舗の同期実績合計を超える集客力をみせている。

同社の発表によると、2009年6月30日時点で、ユーザー数は1億4500万人。これは、中国インターネット情報センター統計発表の中国国内のインターネット利用者数（3億3800万人）のうち、約42.9%となる。

2009年上半期の取引総額は809億元。取り扱い商品の売上高ランキングでは、トップ10は日用雑貨、ファッション、携帯電話、化粧品、運動用品、アクセサリ、出版物、ノートパソコン、低価格家電製品、デジタルカメラ・ビデオカメラであった。

2008年の取引総額は前年比2.31倍の999億6000万元。2009年上半期の取引総額は、前年同期比87.7%増で、金融危機にも関わらず驚異的な伸び率を維持した。特に、B2C業務での成長が顕著で、2009年上半期のB2C売上高は2008年通年の売上高の3倍となった。

2010年5月、淘宝はヤフー・ジャパンと通販サイトを6月から相互接続すると発表した。日本と中国のユーザーを今回の提携でつなげることを望んでいる。

第5章 グローバル戦略 VS ローカル戦略

第1節 eBay とヤフー・ジャパンの戦略比較

eBay は米国で産声をあげたのは1995年。飛ぶ鳥を落とす勢いで急成長し、設立から3年後の98年9月に株式を公開した。99年10月には完全子会社のイーベイ・ジャパンを設立し、2000年3月にNECと組んで「eBay Japan」を開設した。しかし、eBay は2002年3月に日本市場から撤退した。eBay にとっては、市場性の違いをなかなか理解しない米国本社と、伸び悩む日本市場の狭間で苦しんだ2年間だった。2年間で、日本市場の後発者として eBay は先行者のヤフー・オークションと主には顧客関係の開始段階で戦ったが、ヤフー・オークションから顧客を獲得することができなかった。

顧客関係開始段階

サービス戦略：ヤフー・オークションが持つ肝心の優位はヤフー・ジャパンのトラフィックである。Alpar ら(2001)の研究結果によればサイトの閲覧数(サイト・トラフィック)はネット小売業にとって成功の十分条件ではないが、必要条件である。ネット企業は高いサイトビューを成功中間目標として達成しなければならない。トラフィックこそ、ヤフー・ジャパンの最大の財産であり、生命線である。98年には、「マイ・ヤフー」「ヤフー・ページャ(現ヤフー・メッセンジャー)」

99年9月には、「ヤフー・ショッピング」でコマース・サービスを、「ヤフー・オークション」でオークション・サービスをスタートさせた。コマースは楽天市場に遅れをとっているが、オークションは早期に立ち上げたために、国内では圧倒的な人気を博した。ヤフー・ジャパンの集客能力こそほかのネットビジネスとの大きな差であると井上社長が強調した。

「eBay Japan」のシステムの開発はすべて本国主導であった。eBay の利用環境を向上させるべく、最先端の技術を惜しみなく投入する米国本社だったが、日本ではそもそも利用者の環境が違った。

今でこそ差がなくなった日米間のパソコン環境だが、当時はブラウザーのバージョンアップ1つ取っても、米国とアップデートのタイミングがずれるのは日常茶飯事であった。本国が次々投入する新技術が動作しない場合も多く、画面が表示されない、出品する時の写真公開昨日が使えないといったクレームが日本法人に大量に寄せられていた。同社のオンライン掲示板への質問に答えているのは、他の登録メンバーやあらかじめ用意された自動返信システムで、ユーザーには対応が鈍いとのイメージがある。「日本独自のマーケティングなんて完全に後回し。利用者のサポート業務に翻弄される日々だった」と当時「eBay Japan」のマネージャー山田氏が指摘した。

広告戦略：ヤフー・オークションは多様な宣伝方式を通じて知名度を高めた。日本の消費者は企業の社会責任を重視する傾向があるので、自社のCSR活動に力を入れた。2000年、ヤフー・オークションは日本で認知度の低い多発性硬化症への理解を深めるため、治療のための研究促進に賛同した著名人による「Yahoo! JAPAN ジーンズ・チャリティーオークション」を開催、多くのユーザーにご支援を得た。2001年2月には社団法人日本テレビコマーシャル制作社連盟（JAC）主催の「骨髓バンク」事業の運営サポートを目的とする「テレビCF 夢のチャリティー・オークション」を開催し、チャリティー金額は2,458,210 円になり、JAC から財団法人「骨髓移植推進財団」へ全額寄付された。この他にも「Yahoo!オークション」では、2001年において9 件のチャリティー・オークションを実施しており、そのチャリティー金額は合計で7,056,721 円となった。このような継続的にチャリティー・オークションの実施を通じて自社のイメージを向上させた。

ヤフー・オークションの広告宣伝と比べ、eBayは日本市場に進出する時、自社のグローバル宣伝戦略に固執し、口コミだけに寄与し、広告にあまり投入しなかったし、宣伝方式も単一であった。日本のネットユーザーが興味ある情報サービス、例えば天気予報、星座占うなどについて、eBayのサイトにもないので、ネットユーザーを呼び込むことが非常に難しかった。日本市場に進出した1年後、ヤフー・オークションの200万件の出品数と比べ、eBayへの出品数は4000件しかなかった。

知名度が低く、日本市場では後発の立場にもかかわらず、「eBay Japan」は米国本国の商習慣、システムをそのまま持ち込んだことが最も大きな失敗の原因だったと言われている。

価格戦略：ヤフー・オークションが利用料をとらず、無料でサービスを開放していた。eBayでは、出品時や落札時に数%手数料を徴収していたのに対し、ヤフー・ジャパンではポータル機能の1つとして、他のサービスと同様、無料サービスとすることを貫いたのである。

競合するヤフー運営のヤフー・オークションは出品手数料が無料だったが、eBayは日本市場で課金型を導入し、出品車が最初に設定する開始価格によって30～240 円の出品手数料を徴収した。また、落札成立時の成約料も落札金額に応じて1.5%～5%を課せられた。

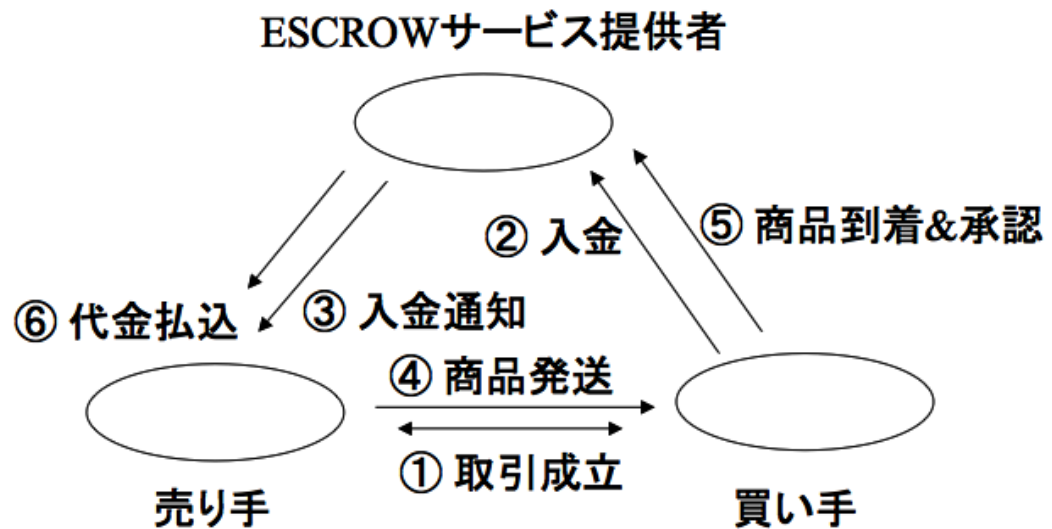
また、支払い手段について、当時日本の若者はクレジットカードより、現金及び銀行振替の取引方式のほうが好きで、eBayの取引プラットフォームはネットユーザーのクレジットカード番号が必要なので、日本のネットユーザーにあまり歓迎されなかった。個人のクレジットカードが悪用されるといった可能性があるので、消費者がクレジットカードをオンラインで使用することに不安を感じるのは、主として財的リスクの懸念からきている。消費者がウェブ上で自分のクレジットカードの情報を提供したがることはオンライン購買の主要な障害として挙げられている (Maignan and Lukas, 1997)。消費者の多くがオンライン上ではクレジットカードは簡単に悪用されてしまう

ものと思っているのである(Caswell, 2000)。ヤフー・オークションは2000年9月26日に「エスクロー・サービス」を開始した。同サービスはエスクロー（第三者寄託）機関が出品者と落札者の間で発生する代金と出品物の仲介を行うため、従来インターネット・オークションの問題点と指摘されてきた詐欺行為を未然に防止することができるようになった。

山田、石田と太田（2003）によって、第三者機関の利用は、トップダウン型のマネジメント・システムといえる。第三者機関としては、信用評価サービスやエスクロー・サービスがある。信用評価は、企業間取引では有効であるが、個人間においてはコストの観点から実質的に不可能である。もうひとつの手法はエスクロー(Escrow)サービスである。エスクロー・サービスとは、取引時の商品引渡しと決済の時間的ずれを克服するものである。取引時の商品引渡しと決済の時間的ずれは、オンライン取引で非協調行動が発生する原因のひとつである。

エスクロー・サービスは、そのメカニズムによってこの問題を克服している。エスクロー・サービス提供者が、決済時に取引する二者の間に入ることで、売り手側の商品不渡し、買い手側の代金不払いの両方を排除することができる。エスクロー・サービスの手順は下記のとおりである：1. 売り手・買い手の間で取引に関する合意が成立する；2. 買い手は、エスクロー・サービス提供者が指定する口座に代金を振込む；3. エスクロー・サービス提供者は、売り手に入金を通知する；4. 売り手は、買い手に商品を発送する；5. 買い手は、エスクロー・サービス提供者に商品到着と商品受取りの承認を連絡する；6. エスクロー・サービス提供者は、売り手の口座に代金を振込む。

図表 5.1 エスクロー・サービスのメカニズム



出所：本仁志、石田和成、太田敏澄（2003）「消費者間オンライン取引における評判管理システムの分析」『経営情報学会誌』, Vol. 12(3), pp. 55-69. の p. 18 から抜粋。

顧客維持段階

先発者優位の保持：ネットサービスに関する研究において、先行企業イコールマーケットリーダーというような解釈をおこなっている。さらには、このような一連の研究を踏まえて Scherer(1985)は、先行優位性は市場における普遍現象であるとまで結論付けたのである。また消費者行動の観点から消費者は先行ブランドに対してより好意てきな態度を示し、先行ブランドが革新的で、面白みがあって、かつ信頼でくるという結論を導き出している。したがって、消費者は、後発ブランドは重複したものであり、面白みに欠けるものであるとみなし、ゆえにそれを無視する傾向にある。また、IT産業の振興によって、ネットワーク効果などがその代表である。使う人が多いほどその商品(サービス)の使用価値も相応的に大きくなっていくのである。このようなネットワーク効果はIT産業においてさらに増幅され、その効果が一層協調されるようになった。ハードウェア産業、ソフトウェア産業に加えて、インターネットサービス産業においても競争に勝つために、まず先行企業として市場に参入して導入価格を使って新規顧客を囲い込み、ネットワーク効果を発揮して一気に過半数以上の市場シェアを獲得する。さらに競争に対抗するために、高いスイッチング・コストのバリアを構築することにより、既存顧客をロックインしてしまう。このような競争構

図の中でリーダー企業一社が過半数以上のシェアを占めると、ネットワーク効果が自ずとそのリーダー企業に有利な方向に機能するので、後発企業が不利な地位に陥ってしまえば逆転できる勝算は殆どない。つまり先行企業が市場を独占に近い状態で占有することができることになる。

日本市場では、ヤフー・オークションが先発者として優位を持ち、さらに顧客との関係を維持した。実は当初、オークション事業部の殿村部長はオークションがこれほど人気を集めると想像していなかった。アメリカでは、ペットのコレクターが容器を交換し合うサイトから始まった eBay が大人気を博していた。米ヤフーも eBay の後を追うように、オークション・サービスを開始したが、後発の不利もあって思うようにユーザーを獲得できないでいた。日本でいち早くオークション・サービスを立ち上げるようになった。しかし、日本ではオークションといってもまったく馴染みなかったもので、ユーザーに受け入れられるかどうか半信半疑だった殿村部長は米ヤフーの要望ということもあって、準備をしたが、本当のところあまり期待していなかった。ところが、開設した途端、ヤフー・オークションはユーザーの圧倒的支持をうけた。それまで日本におけるオークションサイトといえば、ソフトバンクが手掛ける「オンセール」くらいのものだった。オンセールにしても、企業の在庫を個人に販売する、いわばショッピングモールに近いものであり、個人ユーザー同士が取引を行う本格的インターネット・オークションは、ヤフー・オークションが最初だったのである。わずか2ヵ月で常時約10万点が出品されるまでに成長し、1日当たりの落札金額は4000万円に達した。

「イーベイ・ジャパン」は後発者として、顧客の開始段階から負けてしまったので、ネットワーク効果が発揮せず、日本市場で顧客維持段階まで進められなかったと言えるだろう。

コミュニティの構築：「ヤフー・掲示板」を正式リリースし、ユーザーが集まる場を提供するコミュニティ・サービスをスタートさせた。コミュニティ・サービスを利用するには「ヤフー・ジャパン ID」を取得しなければならないが、特にヤフー掲示板の人気は非常に高い。

2000年3月には、個人ユーザーのホームページ・スペース、メールアドレス、ホームページ作成ツールを無料で提供し、1ヵ月に3億ページビュー以上を稼ぎだす日本最大のコミュニティ・サイトであったジオシティーズを買収し、2001年9月にはメーリングリストを主体としたサービスを展開するeグループを買収した。こうして、さらにコミュニティ・サービスを強化していく。コミュニティ・サービスはインターネットの特徴的な集客法である。

第2節 eBay と淘宝の戦略比較

顧客関係開始段階

顧客ターゲティング：顧客ターゲティングについて、両社とも中国の若者を目標にした。2005年、「eBay 易趣」は地域、人口、顧客行動など要素を含め、中国の1700万ネット利用者を細分化させ、よい教育を受けた、ネットに詳しい、月収が3000元以上、20歳-40歳の人を主流顧客としてターゲットした。「eBay 易趣」のCEO呉世雄氏は「主流顧客の参入は我々にとってとても重要だ。彼らの参入は電子商取引を健全させる」と示した。「eBay 易趣」はこれらの主流顧客がグローバルC2C取引への加入を励ました。

2003年、「淘宝」は4ヵ月をかけて中国のC2C市場を分析し、20歳から30歳までの若者にターゲットすることを決めた。「淘宝」CEO 孙彤宇氏は「ネットでショッピングする人はより発展した都市にだけいるだけでなく、経済がまだ発展していない区域にもいる」と示した。2005年から、「淘宝」も年齢層がより高い人を目標にし始めた。

「eBay 易趣」と「淘宝」の目標市場は異なっていた。両方とも若者向けであったが、「eBay 易趣」の目標顧客はサラリーマン層であり、「淘宝」の目標顧客は草の根層であり、範囲もさらに広い。

サービス戦略：（ウェブサイトのデザイン）：ウェブサイトのデザインはネットショッピングの利便性と直接の関係がある。利便性とは、「ウェブサイトが簡潔で直観的にわかりやすく、友好だと顧客が感じる程度」のことである。情報への接近性や取引プロセスの簡潔性は、取引を首尾よく完結させるための重要な先行要因である。ウェブサイトはネットショッピングにとって市場に対する中心的、もしくは唯一とさえいえるインタフェイスであるため、その質が特に重要となる(Palmer and Griffith, 1998)。

Schaffer (2000)によれば、何も購入せずにウェブサイトを去った消費者の30%がそのサイトの利用方法をみ出せなかったがゆえに購入しなかったということである。Sinioukov(1999)は、消費者が情報を簡単に検索できるようにすること、そしてその情報にすぐにアクセスでき、認知できるようにすることがネットショッピングを成功に導く鍵となると主張している。

Cameron(1999)は、利用者の観点からみて、多くの要因によってウェブサイトが利用しにくいものになっていると指摘している。適切で利便性の高いウェブサイトは、顧客が間違いを起こす可能性を減少させ、買い物経験をより満足できるものにさせることにもなるだろう。このようなことから、顧客ロイヤリティはたかまることになると考えられる。

主流顧客を満足させるため、「eBay 易趣」は専門性高い、グローバル基準の取引プラットフォームを構築した。そのため、機能完全のサーチエンジン、取引補助ソフト、グローバル支払システム (Paypal) 、専門度高いコミュニケーション手段 (skype) などを導入した。ホームページは文字を主として利用し、直角の枠と緑、青の背景色と組み合わせた。このようなデザインで、「eBay 易趣」は専門度が高いように見えた。「eBay 易趣」は顧客のグローバル取引への参加を励ました。「顧客にとって、「eBay 易趣」はネット上の「Walmart」になる、我々のサービスは広告からコミュニティ、ショッピング、また Skype、Palpal まで全てを提供する」と呉世雄氏が言った。

また、eBay は 2006 年に中国でグローバルプラットフォームの相互接続を実現し、より専門性高いサービスを提供することを狙っていたが、当時中国の通信容量はまだ狭いし、ダイヤルアップの方式でネットに繋がるネットユーザーもまだ多いので、「eBay 易趣」のホームページを開くため、ネットユーザーの待つ時間が長くなった。

ネット上の知覚リスクに関する先行研究によると、時間・利便性のリスクとして想起されるネットショッピングの不快な経験としては主に、ウェブサイトが整理されておらず混乱することと、ページをダウンロードするのにやたらに時間がかかってしまうことの 2 点がある (GVU's 9th WWW User Surveys, 1998)。

eBay のグローバルプラットフォームに対して、中国のネットユーザーにとって時間リスクが高くなったため、一部のユーザーは流出した。

一方、「淘宝」は現地顧客のニーズと取引特徴に満足させるため、現地的、使いやすい、生き生きとするプラットフォームを構築した。中国顧客は購買前に値段の掛け引きすることが好きだと発見し、「淘宝」はすぐにオンラインコミュニケーション手段「淘宝旺旺」を開発した。「淘宝旺旺」の使用は「eBay 易趣」の「Skype」より二年早かった。更に、「淘宝」はネット上の信用問題を解決するため、支払い安全システムの開発と使用も「eBay 易趣」より一年早かった。「淘宝」のホームページは写真を主として使い、弧形の枠とオレンジ色の背景は和やかな雰囲気を見せた。「淘宝」はユーザーの製品デザインとサービスアドバイスを励ました。「淘宝」は人のニーズに基づいて発展してきた。

図表 5.2 「eBay 易趣」と「淘宝」のサービス戦略の比較

サービスの特徴	eBay 易趣	淘宝
ユーザーの実名認証	<ul style="list-style-type: none"> 2001 年 2 月から実名認証 2002 年 8 月から認証されたユーザーだけ取引できる制度 認証方式：クレジットカード、携帯、住所あるいは身分書 	<ul style="list-style-type: none"> 2004 年から実名認証：認証のレベルは異なる、法人売り手の認証は個人売り手より厳しい
支払い口座の認証	<ul style="list-style-type: none"> 2004 年 9 月前にあったが、グローバル・プラットフォームを導入後に取消 	<ul style="list-style-type: none"> 支払い口座の認証を通じて高い信用ランクに上昇
オンライン支払システム	<ul style="list-style-type: none"> あり 	<ul style="list-style-type: none"> あり
信用評判システム	<ul style="list-style-type: none"> 取引信用度の評判：買い手信用度と売り手信用度が同一 	<ul style="list-style-type: none"> 取引信用度の評判：買い手信用度と売り手信用度が分離
セキュリティ監視	<ul style="list-style-type: none"> あり 	<ul style="list-style-type: none"> あり
知的財産権	<ul style="list-style-type: none"> IP 監視項目 	<ul style="list-style-type: none"> IP 監視項目
コンピューター・ウイルスへの対策	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 無料でウイルスの発見・駆除システム
賠償制度	<ul style="list-style-type: none"> 2001 年 10 月 上限 3000 元の賠償 2002 年 9 月 上限を 3000 元から 1000 元に下げ 2004 年 10 月 買い手保護方案が上限 2000 元の購買保障を提出 	<ul style="list-style-type: none"> 2005 年から全額賠償
コミュニケーション手段	<ul style="list-style-type: none"> 2006 年 1 月 Skype の導入 サイト内のメール 	<ul style="list-style-type: none"> 2003 年「淘宝旺旺」の開発 サイト内のメール
インターフェースのスタイル	<ul style="list-style-type: none"> 11 種類のソーティング方式、 ユーザー設定の検索を支持 直角の枠と緑、青の背景色 文字が多い 	<ul style="list-style-type: none"> 4 種類のソーティング方式 弧形の枠とオレンジ色の背景 写真が多い
実体店舗	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 2006 年 7 月「上海淘宝城」がオープン 深セン、広州、北京、成都にも開設予定
トレーニングコース	<ul style="list-style-type: none"> 「易趣大学」（オンライン・オフライン） 	<ul style="list-style-type: none"> 「淘宝大学」（オンライン・オフライン）
モバイル・ショッピング	<ul style="list-style-type: none"> 2006 年 6 月 国内初のモバイル・ショッピング・プラットフォームの構築 	<ul style="list-style-type: none"> なし

(筆者作成)

価格戦略：「eBay 易趣」は課金型をサービス品質の保証手段として利用した。課金型は市場の濾過器と「eBay 易趣」元CEO邵亦波氏が思った。2001年から、「eBay 易趣」は取引サービス料金、商品の登録料金及び宣伝費用を受け取り始めたので、40%の顧客が流出した。「淘宝」が出た前に、「eBay 易趣」の主の売り手は課金型を認めた。「eBay 易趣」のサービスは役に立てれば、彼らは料金を払うことに賛成すると表明した。

「淘宝」は中国市場がまだ成熟ではないので、課金型を受け入れないと判断し、2003年サービスを始めた時から三年以内無料サービスを提供すると宣言した。孫彤宇氏は料金を取るよりもまず市場を育成すべきだと思った。

「淘宝」の無料サービスに抵抗するため、「eBay 易趣」は商品の出品料金と商品宣伝費用を切り下げしつつ、落札料金さえ取り消したが、最初の先発者優位が維持できなかったのも、流出した顧客を取り戻すことは難しかった。多量の市場調査によると、中国の売り手と買い手は確かに課金型及び価格問題に対してとても敏感である。

図表 5.3 「eBay 易趣」と「淘宝」の価格戦略の比較

時期	eBay 易趣	淘宝
2001 年	<ul style="list-style-type: none"> 課金型を導入（落札料金、出品料金、プロモーション料金） 	
2002 年		<ul style="list-style-type: none"> 最初の3年間は無料サービスを提供すると宣言
2004 年	<ul style="list-style-type: none"> 出品料金を値下げ 	
2005 年	<ul style="list-style-type: none"> 出品料金をさらに値下げ ネットショップの開店料金を無料化 	<ul style="list-style-type: none"> さらに3年の無料サービスを提供
2006 年	<ul style="list-style-type: none"> 落札料金を取り消し 1ヵ月以内最初の10件の出品は無料 	

（筆者作成）

プロモーション戦略：当時、ネットオークションは中国のネットユーザーにとって、まだ新鮮なものであった。両社は中国のネットユーザーに自社を紹介する同時に、ネットオークションという新しいビジネスモデルを紹介すべきだ。両社の広告戦略を見てみましょう：

eBay の排他的な広告戦略：2003年7月、「eBay 易趣」は2倍の価格を支払い、「新浪（sina.com）」、「搜狐（sohu.com）」、「網易」、「TOM」などポータルサイトと他のC2C電子商取引サイトの広告投入が受けないことについて排他的な協議を調印した。「淘宝」の主要ポータルサイトでネット広告を行う手段はその協議によって封じられていた、市場参入してから半年間これら

のサイトでネット広告を行えなかった。「eBay 易趣」は200 万元を使って CCTV の春節タベで5 秒のテレビ広告を放送した。屋外広告や雑誌広告なども良い効果があった。

淘宝の多様化策略：「eBay 易趣」の排他的な広告策略で新規参入者であった「淘宝」はネット広告の有効利用ができなかったために、伝統的な広告によって知名度を高める戦略に転換した。中小型のネットサイトで広告を投入した以外、伝統的なテレビ広告、屋外広告、車体広告などのプロモーションに「eBay 易趣」より多い財力と精力を投入したため、消費者認知度が急速に高められ、サイト閲覧数も急激に増えた。2004 年の北京国際ラジオテレビ祭で、「淘宝」は「手机」、「天下无贼」、「韩城攻略」、「头文字D」など映画の道具を独占出品し、更に100 万元を使って「傻根」（映画「手机」の中のキャラクター）シリーズの広告を製作して「支付宝」を宣伝した。2005 年、若者向けの番組と提携し、メディアの力を利用してその文化と娯楽性を宣伝し、より良くマーケティング効果が出た。

図表 5.4 「eBay 易趣」と「淘宝」の広告プロモーション戦略の比較

項目	eBay 易趣	淘宝
メディアプロモーション	<ul style="list-style-type: none"> ポータルサイトでインターネット広告を掲載 CCTV の春節タベで5秒のテレビ広告 	<ul style="list-style-type: none"> 中小ウェブサイト、掲示板、従来のメディアで広告掲載 2005年にMSNショッピングチャンネルの提携パートナー
スポーツプロモーション	<ul style="list-style-type: none"> 「2006 サッカー祭 eBay ショッピングサイト」を公開 	<ul style="list-style-type: none"> 2005年にMotoGP 中国地区スポンサー 2005年にESPNと提携し、Lawrence Awards Ceremonyに参加
CSR プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> チャリティー専門区の構築 2003年から貧困地区に寄贈 	<ul style="list-style-type: none"> チャリティー専門区がなし チャリティー活動が多い：チャリティー・オークションなど
エンターテインメント・プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> 人気番組「超女」の物を出品 映画「如果愛」のスポンサー 人気番組「莱卡好男儿」と合作 	<ul style="list-style-type: none"> 映画道具の出品とスター訪問会 映画「看上去很美」の指定の道具オークションサイト 映画「天下无贼」の道具出品や広告宣伝 映画「头文字D」のプレミアショーでトヨタの道具自動車のオークション
祝日プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> 国際婦人デーの割引券配送 	<ul style="list-style-type: none"> 国際婦人デーでアクセサリーの展示、文章試合など
売り手プロモーションサービス	<ul style="list-style-type: none"> メールで販売促進 	<ul style="list-style-type: none"> 売り手連盟を設立

(筆者作成)

「淘宝」は市場プロモーション以外、信用制度の構築、支払問題の解決及びカスタマーサービス人材に最も多くの力を入れた。

調査によると、80%以上の「淘宝」売り手は買い手に「支付宝」の使用を勧めたが、「Palpal」の使用を勧める「易趣」の売り手は50%以下である。その原因は中国市場が「手数料」制度に慣れていないのである。中国人はチップを支払う習慣がない。中国は手数料制度に関する法律規範がまだないし、市場経済もまだ成熟ではない；サービス提供者にチップを支払う文化意識もまだ形成していない。欧米では、仲介代理に手数料を支払うことやサービス提供者にチップを支払うことなどは公序良俗になっていた。しかし、中国の市場経済は未だに基盤建設段階にいる、さらに市場競争が激しいため、手数料なしの支払プラットフォームは自然として歓迎された。

コミュニケーション方式から見ると、「阿里旺旺」の使用率は中国大陸ネットショッピング市場の89%を占めている。61%「易趣」のユーザーはメールを使ってコミュニケーションを取る。

ネット上の支払う方式から見ると、95%の「淘宝」ユーザーは「支付宝」を利用する、40%の「易趣」ユーザーは「Palpal」を利用する。中国のネットユーザーは eBay の skype の使い方に慣れない。

「淘宝」の無料取引プラットフォームは売り手と買い手が取引前に電話やネットチャットなどの方式で連絡することを許せるので、それもユーザーを呼び寄せる要因になった。「易趣」は売買双方の取引プロセスをコントロールし、オークションサイト抜きの取引方式が認めないので、「易趣」はユーザーがサイトでのメール利用しか許せない、取引後に互いの連絡方式を公開する。

顧客維持段階

カスタマーサービス：2005 年、「eBay 易趣」のカスタマーサービスセンターはグローバルプラットフォームを導入し、電話、メール、掲示板など連絡手段を通じて顧客にサービスを提供し始めた。2005 年年末、カスタマーサービスの従業員は 300 名に増えた。

「淘宝」のカスタマーサービスセンターは 2005 年に設立され、メール、ファクス、掲示板など連絡手段が利用できる。特に、「淘宝」の役員たち、馬雲氏、孙彤宇氏も含め、掲示板と「淘宝旺旺」を使ってユーザーと直接にコミュニケーションをとる。孙彤宇氏は「淘宝」のカスタマーサービスはライバルに模倣されることができないと自信をもっている。

図表 5.5 「eBay 易趣」と「淘宝」のカスタマーサービスの比較

項目	eBay 易趣	淘宝
受動的サービス	<ul style="list-style-type: none"> 中国コールセンター メールで問い合わせ コミュニティ問い合わせセンター Palpal サービスセンター オンライン回答 	<ul style="list-style-type: none"> 淘宝カスタマ・コールセンター メールで問い合わせ 支付宝サービスセンター オンライン回答
自発的サービス	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 役員たちは自発的に IMS を通じてユーザーとチャットする

(筆者作成)

ロイヤルティ育成：「eBay 易趣」は割引券を通じて買い手の購買行動を刺激し、売り手クラブの設立を励ました。「淘宝」は割引券以外に、ロイヤルティを持つユーザーに特別の奨励を提供する。取引回数の積み重ねと共に、顧客は高いレベルの会員になれる、そして更に多くの割引が受けられる。その他、「淘宝」は「スーパー買い手」活動を行い、ロイヤルティを持つ買い手を育成する。

図表 5.6 「eBay 易趣」と「淘宝」のロイヤルティ項目の比較

項目	eBay 易趣	淘宝
割引券と手形割引	<ul style="list-style-type: none"> 商品券 	<ul style="list-style-type: none"> 商品券 宝くじの抽選
メンバーズカード	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 2006 年 7 月からメンバー制度導入
ヘビーユーザー	<ul style="list-style-type: none"> スーパー売り手クラブ 	<ul style="list-style-type: none"> スーパー買い手クラブ

(筆者作成)

カスタマイゼーション：「eBay 易趣」のカスタマイゼーションは主に売り手向けである。売り手に専門的な管理システムを提供する、例えば顧客メールを通じて販売促進など。「eBay 易趣」顧客の購買行為とオンライン履歴を通じて顧客行動が分析できる、そして、特定の顧客グループにメールで販売促進を行うことができる。「淘宝」はユーザーがウェブサイトとサービスのデザインすることを激励した。中国のユーザー向けの「淘宝」は中国のユーザーがウェブサイトのデザインについての意見をよく聞いた。「淘宝」で、売り手と買い手は価格商談後で価格を調整することができる。価格調整について、「eBay 易趣」はそれを厳禁した。

図表 5.7 「eBay 易趣」と「淘宝」のカスタマイゼーションの比較

項目	eBay 易趣	淘宝
店舗のデザイン	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー自身でデザインできる 	<ul style="list-style-type: none"> ユーザー自身でデザインできる
売り手管理システム	<ul style="list-style-type: none"> 売り手はメールで販売促進することができる 	<ul style="list-style-type: none"> なし
ユーザーによるウェブサイトのデザインへの参加	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 多い
価格調整	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 取引成立後にも価格調整できる
メンバーカード	<ul style="list-style-type: none"> なし 	<ul style="list-style-type: none"> 2006 年 7 月からスタート

(筆者作成)

コミュニティの構築：「eBay 易趣」は積極的にオンライン及びオフラインのコミュニティ活動を賛助した。「eBay 易趣」のユーザーは情報についてよく分かち合うが、情感について分かち合うことが少ない。「淘宝」もコミュニティの構築に力を入れた。中国人は取引する時、金額だけではなく、感覚も重視する。「淘宝」のコミュニティはユーザーの知識、情報及び個人的な情感を分

かち合うことを励ました。「淘宝」のコミュニティの活動は主にコミュニティ・ユーザーが自発的に行った。

図表 5.8 「eBay 易趣」と「淘宝」のコミュニティの構築の比較

項目	eBay 易趣	淘宝
コミュニティのデザイン	<ul style="list-style-type: none"> 15 のテーマ 	<ul style="list-style-type: none"> 35 のテーマ
コミュニティの人気	<ul style="list-style-type: none"> 投稿数は少ない 	<ul style="list-style-type: none"> 投稿数が多い
コミュニティの激励方式	<ul style="list-style-type: none"> 仮想通貨 	<ul style="list-style-type: none"> 仮想通貨
コミュニティの活動	<ul style="list-style-type: none"> 多い 	<ul style="list-style-type: none"> 多い
ユーザーの集会	<ul style="list-style-type: none"> 米国 eBay ユーザー大会があるが、中国ではない 	<ul style="list-style-type: none"> 毎年一回中国網商年会
ブログ	<ul style="list-style-type: none"> あり 	<ul style="list-style-type: none"> あり

(筆者作成)

第3節 研究の結果と限界

日中市場におけるネットオークションに関する比較研究を通じて、ネットオークション企業にとって、現地顧客の視点から CRM 戦略を行うことは重要であるとの結論が得られた。ネット上の文化的な違いは異なった言語、価値観、インフラストラクチャーによってもたらされている。特に言語とそれに由来する価値観と緊密に絡みあっている。日本と中国のネットユーザーは英語ではなく、母国語である日本語や中国語でサイトを閲覧し、ネット上で圧倒的に使われているアメリカ英語に由来した価値観と文化要素を共有しない。さらにウェブサイトの言語が英語から訳された場合でも、このような内生的な違いが必ず色濃く残っており、文化により差異を生み出してしまう。つまり、言語への文化の粘着性が存在するがゆえに、その言語が翻訳されても文化が以前として薫りつづけるのである。高コンテキスト文化に属する日本と中国では、間接的かつ控え目で時々曖昧さの残ったコミュニケーションが有効であると指摘した。

日本市場の CRM における顧客関係の開始段階では、製品戦略(ウェブサイトのデザイン)から見ると、eBay はグローバルスタンダードを選択したため、文化的なこのような特徴を見過してしまったのである。eBay が日中の業務を eBay のグローバルプラットフォームに統一させるために、日本のユーザーが興味あるコンテンツを入れなかったのも、ヤフーからトラフィックを取ることができなかった。日本市場では、後発者として不利な立場から参入し、プロモーションもあまり行わず、

更に当時未成熟の日本のネットオークション市場で課金型を導入した。このように日本市場の顧客特殊性を理解していなかったため、わずか2年間で撤退した。

中国市場では、「eBay 易趣」と「淘宝」の市場ターゲットは異なるので、異なる顧客を呼び寄せる戦略を採用した。「eBay 易趣」は主流顧客に力を入れた。それらの顧客は品質が高いサービスを求めるため料金を支払うことに同意する。「易趣」のもっていた中国語のサイトを eBay のグローバルスタンダードサイトの中国訳に変更させたため、eBay のあまりに簡素なサイトづくりに共感しないユーザーは淘宝に移ってしまった。「eBay 易趣」は「淘宝」よりも、専門性の高い売り手と誠実な買い手がいると言われていた。「淘宝」の目標は中国の若手ユーザーであり、特に発展中の地区のユーザーである。「淘宝」の無料戦略、生き生きとしたサイトデザインや現地化の機能は、より多くのネットユーザーにネットショッピングを試すことを促した。「淘宝」のユーザーは「淘宝」のサイトデザインと機能性に満足する。オンラインコミュニケーション機能と安全な支払システムは取引を簡便化させた。CNNIC の調査によると、「eBay 易趣」の買い手が最も満足する機能は「サイトの商品サーチエンジン機能」、「サイトの機能安定性」、「商品のタイプ」及び「支払システム」である。「淘宝」のユーザーが最も満足する機能は「支払システム」、「オンラインコミュニケーション機能」、「商品タイプ」及び「サイトデザイン」である。

それによって、和やかなサイトデザイン、非公式なプロモーションルート及び価格戦略はより多くのユーザーをネットショッピング体験に呼び寄せる。また、精確的、厳粛的なサイトデザインは専門度の高いユーザーを呼び寄せる。

顧客維持段階では「淘宝」と「eBay 易趣」の区別も大きい。主流顧客向けの「eBay 易趣」はプロのサービス項目を提供することに集中した。例えば、グローバル顧客サービスシステムやコミュニティ活動の賛助などがある。「eBay 易趣」のコミュニティは「淘宝」のコミュニティに比べて人気が低い、「淘宝」のほうが暖かく感じるとユーザーによって指摘されている。

現地顧客を目標にする「淘宝」は現地化のサービスに集中した。例えば、価格協商制度やコミュニティの情感を分かち合うなどがある。「eBay 易趣」と違って、「淘宝」の売り手は自分で割引券をデザインすることができる。「eBay 易趣」のサイトは公式的な割引券しか使えない。CNNIC の調査によると、「eBay 易趣」のユーザーが最も不満をもつサービスの中で、「コミュニティ」があった。

未熟のネットオークション市場にとって、顧客の関係開始段階では、ユーザーは価格にかなり敏感であることが分かっていた。プロモーションの多様化も潜在ユーザーを喚起させることにとって有効である。高コンテキスト文化に属する市場のユーザーにとって、ウェブサイト上で、文字よ

り写真のほうが理解しやすいである。顧客の関係維持段階では、多様な手段で信頼関係を構築することは重要である。特に、現地市場のユーザーのコミュニケーション習慣によって、コミュニケーションシステムを開発すべきである。

本論文には以下の限界が存在する。第1に、特殊性と普遍性の問題である。本論文はわずか2つの市場を対象としているため、普遍的な結論を導いているとは言い難い。今後の研究では、同様のフレームワークに基づいて事例研究を積み重ねるか、あるいは、より定量的な研究を行う必要がある。第2は、本論文の研究対象となった日本と中国のネットオークション市場は未成熟な状態にあった。特に変化の激しい中国市場の長期的な分析では、限界が生じるものと予想される。今後の研究では、時間軸を意識し動的なコンセプトに注目することで、本研究のフレームワークを超えたダイナミックなモデルを構築する必要がある。第3に、日本市場に関する資料不足である。eBay は日本で2年間だけで撤退したので、その時期に関する詳しい情報、特に具体的なデータなどを得ることが難しかったため、定量的な戦略比較はあまりできなかった。

むすび

本論文は日本と中国の市場特殊性と現地ユーザーの特徴を分析し、CRMの顧客関係開始段階および関係維持段階で、日本のネットオークションの先行者「ヤフー・ジャパン」と中国の現地ネットオークション大手「淘宝」(タオバオ)が採用したローカル化戦略をeBayのグローバル戦略と比較し、eBayが日中市場で成功しなかった原因を探究した。

待ち時間はサービス評価に重大な影響があり、システムの反応時間はユーザーの満足度と関係があるとBruce.D(2000)が指摘した。待ち時間はユーザーの期待および意思決定に影響を与える。ホームページのデザインは外見と機能だけではなく、開く時間も考えなければならない。日本と中国当時のネット環境は整備していなかったため、通信容量はまだ狭く、eBayはグローバルプラットフォームを導入後、そのホームページを開くためにネットユーザーの待ち時間が長くなったので、顧客満足度が下がってしまった。

ネットオークション市場は未熟で、ユーザーにとってネットショッピングはまだ新しい試みであった。未熟の市場で課金型を導入する価格戦略も、eBayの日中市場での落ち度だったと考えられる。また、eBayのグローバルウェブサイトは文字を中心として使われているが、高コンテキスト文化に所属する日本と中国のユーザーは全面的に言語に依存することに慣れていないため、間接的かつ控え目で時々曖昧さの残ったコミュニケーションが有効である。

結果的に、日中市場に進出するネットオークション企業、あるいはネット小売業企業にとって、現地顧客の文化や習慣、現地市場の特殊性を理解した上でCRM戦略を作成する必要がある。eBayの日中市場であまりうまくいかなかった原因は、日中市場の文化と特殊性を理解せず、自社のグローバルスタンダード戦略に固執しすぎたためである。

顧客との関係開始段階で、現地顧客の習慣と現地のネット環境に適応できるウェブサイトのデザインは先行研究と同様に、1つの要因として顧客満足に影響を与える。日中市場のユーザーは欧米のユーザーと違い、サービス提供者にチップを与える習慣はなく、価格に敏感である。また、多様なプロモーション戦略は新しい顧客の獲得に有効であると考えられる。

顧客維持段階で、自発的サービスは受動的サービスより顧客の信頼度を高めることに有効である。ネットオークション企業にとって、ネットワーク効果の特徴があるので、買い手顧客へのロイヤリティ育成も重要である。カスタマイゼーションはユーザーに高い自由度を与えることを通じて、ユーザーの積極性を喚起することができる。コミュニティの構築は世界各地で同じで、1つの要因と

して顧客維持に影響を及ぼしているが、中国人は取引する時に金額だけではなく感覚も重視するので、個人的な情感をコミュニティで分かち合うことはユーザー間の信頼度の構築に有効である。

当時の現地ネット環境と現地文化との粘着性は日中市場のネットビジネスにとって重要であり、グローバルスタンダードの適用は最低限に抑えるべきであるとの結論が得られた。しかし、ネット環境が日々グローバル化しているため、これから日中市場ではネット環境という要因の影響は減少しつつあると予想できる。

本論文はわずか2つの市場を対象としているため、普遍的な結論を導いているとは言い難い。今後の研究では、同様のフレームワークに基づいて事例研究を積み重ねるか、あるいは、より定量的な研究を行う必要がある。また、変化の激しい中国市場の長期的な分析では限界が生まれるものと予想されるので、今後の研究では、時間軸を意識し動的なコンセプトに注目することで、本研究のフレームワークを超えたダイナミックなモデルを構築する必要がある。

謝辞

本論文の作成するに当たり、日本の論文の書き方がわからないような私に対し、温かくご指導頂いた武井先生、嶋村先生、太田先生に心より御礼申し上げます。先生達がおられなければ、この論文が仕上がることはなかったです。貴重な時間を、本論文のために割いて頂いてまでの御指導に深甚なる謝意を表します。

本論文を完成するに当たり、加藤さんには日本語のチェックして頂き、かつ、的確なアドバイスを頂いたことに感謝いたします。

本論文を作成するに当たり、畠山さん、スタニスロスキーさんを始めとする、院生の皆様には大変お世話になりました。毎回の発表に、新しい切り口や知識、見解を与えて頂いたことに、心から感謝いたします。スタニスロスキーさんから英語の文献を訳して頂き、大変助かりました。本当にありがとうございました。本論文文を作成するための一年間、多くの時間をともに過ごし、苦楽を分か合ったゼミ生に感謝します。

最後に、あたたかい励ましをいつも送り続けてくれた家族に心から感謝します。

参考文献

- Anderson, E.W. (1996), "Customer Satisfaction and Price Tolerance," *Marketing Letters*, Vol.7, pp.265–274.
- Anderson, E.W., Fornell, C., and Lehmann, D.R. (1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden," *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.53–66.
- Anderson, E.W., Fornell, C., and Mazvancheryl, S.K. (2004), "Customer Satisfaction and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.172–185.
- Anderson, E.W., Sullivan, M.W. (1993), "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms," *Marketing Science*, Vol.12, pp.125–143.
- Balasubramanian, Sridhar and Vijay Mahajan (2001) "The Economic Leverage of the Virtual Community," *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.5(spring), pp.38–53.
- Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F., and Urban, G.L. (2005), "Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? A Large-Scale Exploratory Empirical Study," *Journal of Marketing*, Vol.69, pp.133–152.
- Battacharya, C.B., Hayagreeva Rao, and Mary a. Glynn (1995) "Understanding the Bond of Identification: an Investigation of its Correlates Among Art Museum Members," *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.46–57.
- Bell, S.J., Auh, S., and Smalley, K. (2005), "Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.33, pp.169–183.
- Bin, Q., Chen, S., and Sun, S.Q. (2003), "Cultural Differences in e-Commerce: A Comparison Between the U.S. and China," *Journal of Global Information Management*, Vol.11(2), pp.48–55.
- Birkhofer, B., Schgel, M., and Tomczak, T. (2000), "Transaction and Trust-Based Strategies in e-Commere- a Conceptual Approach," *Electronic Markets*, Vol.10(3), pp.169–175.
- Bolton, R.N., Kannan, P.K., and Bramlett, M.D. (2000), "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, pp.95–108.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. and Johnston, W.J. (2005), "A Customer Relationship Management Road Map: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Marketing*, Vol(69), pp.155–66.
- Brian, P.W. (2001), "Loyalty Marketing: Second Act," Teal Books, 中野雅司 訳 (2001) 『顧客ロイヤルティ・マーケティング』ダイヤモンド社。
- Bruce, D. (2000), "Don't keep your internet customers waiting too long at the (virtual) front door," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.14(1), pp.30–39.
- Bughin, J., Zeisser M. (2001), "The Marketing Scale Effectiveness of Virtual Communities," *Electronic Markets*, Vol.11(4),

pp.258-262.

- Buttle, Francis (2003), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.
- Charla, M. (2002), "Understanding the online consumer: a typology of online relational norms and behavior," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.16(1), 40-55.
- Chaudhuri, A., Holbrook, M.B. (2001), "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty," *Journal of Marketing*, Vol.65, pp.81-93.
- Cox, D.F., Rich, S. (1964), "Perceived Risk and Consumer Decision Making," *Journal of Marketing Research*, Vol.1(10), pp.32-39.
- David Bunnell, Richard Luecke (2000), The eBay phenomenon, *Upside Magazine*. 中川治子 訳, 倉持真理 解説 (2001) 『eBay オークション戦略』ダイヤモンド社.
- Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58(4), pp.37-52.
- Day, Vanden, B. (2002), "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance," *Marketing Science Institute*, Vol.2002(2).
- Dellarocas, C. (2000), "Immunizing Online Reputation Reporting Systems Against Unfair Ratings and Discriminatory Behavior," *Proceedings of the 2nd ACM Conference on Electronic Commerce*, pp.150-157.
- Dibb, Sally and Meadows, M. (2004), "Relationship Marketing and CRM: A Financial Service Case Study," *Journal of Strategic Marketing*, Vol.12(2), pp.111-125.
- Dick, A.S., Basu, K. (1994), "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22, pp.99-113.
- Dreze, X., Zufryden, F. (2004), "Measurement of Online Visibility and Its Impact on Internet Traffic," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.18(1), pp.20-37.
- Duncan, T., Moriarty, S.E. (1998), "A Communication-based Marketing Model for Managing Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.62(2), pp.1-13.
- Fornell, C. (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience" *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.6-21.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Jaesung, C., and Bryant, B.E. (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings," *Journal of Marketing*, Vol.60, pp.7-18.
- Frohlich, M. (2001), "Free Markets and Online Auctions," *Business Strategy Review*, Vol.12(2), pp.59-68.
- Ganesh, J., Arnold, M.J., Reynolds, K.E. (2000), "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers," *Journal of Marketing*, Vol.64, pp.65-87.

- Gefen,D.,Straub,D.(2003),“Managing User Trust in B 2 C E-Services,” *E-Service Journal*, Vol.2, pp.7–24.
- Gefen,D.(2002),“Customer Loyalty in E-Commerce,” *Journal of the Association for Information Systems*, Vol.3, pp.27–51.
- Gefen,D.,Karahanna,E. and Straub,D.W.(2003),“Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model,” *MIS Quarterly*, Vol.27, pp. 51–90.
- Golder,P.N.,Tellis,G.J.(1993),“Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?,” *Journal of Marketing Research*, Vol.30(2), pp.158-171.
- Granovetter, M.(1995), *Getting a Job*(2nd edition), The University of Chicago Press. 渡辺深 訳 (1996) 『転職』, ミネルヴァ書房。
- Greenberg, Paul (2001), *CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time*, Osborn.
- Greenleaf,E., Ivanova-Stenzel,R. And Sinha,A.(1993),“Guarantees in Auctions: The Auction House as Negotiator and Managerial Decision Maker,” *Management Science*, Vol.49(7), pp.1891-1913.
- Grewal,D.,Hardesty,D.M., and Iyer,G.R.(2004),“The Effects of Buyer Identification and Purchase Timing on Consumers Perceptions of Trust, Price Fairness, and Repurchase Intentions,” *Journal of Interactive Marketing*, Vol.18, pp.87–100.
- Guda,V.N., Peter,K., Bob,M.(2008),“The persuasiveness of online safety cues,” *Journal of Interactive Marketing*, Vol.22(4), pp.58-72.
- Hagel, J. and Singer,M.(1999), *Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules*, Harvard Business School Pr.
- 小西龍治 訳 (2001) 「ネットの真価—インフォメディアリが市場を制する」 『東洋経済新報社』。
- Hansen,G.(1985),“Empirical Testing of Auction Theory,” *American Economic Review*, Vol.75(2), pp.156-180.
- Heck,E. V.(1997),“Experiences With Electronic Auctions In The Dutch Flower Industry,” *Electronic Markets*, Vol.7(4), pp.29-34.
- Heck,E.V., Vervest,P.(1998),“How Should CIOs Deal With Web-based Auctions?” *Communications of the ACM*, Vol.41(7), pp.99-100.
- Hobby, John (1999), "Looking After the One Who Matters," *Accountancy Age*, Vol.28, pp.28-30
- Holloway,B.B., Wang,S., and Parish,J.T.(2005),“The Role of Cumulative Online Purchasing Experience in Service Recovery Management,” *Journal of Interactive Marketing*, Vol.19, pp.54–66.
- Hunt,Shelby,D.(1997), "Competing through Relationships: Grounding Relationship Marketing Resource Advantage Theory," *Journal of Marketing Management*, Vol.13(5), pp.431-445.
- Jarvenpaa,S.L., Tractinsky,N. and Vitale,M.(2000),“Consumer Trust in an Internet Store,” *Information Technology and Management*, Vol.1, pp.45–71.
- Jin Chen, Cheng Zhang, Yufei Yun and Lihua Huang (2007),“Understanding the Emerging C 2 C Electronic Market in China:

- An Experience-Seeking Social Marketplace," *Electronic Markets*, Vol.17(2), pp.86-100.
- Jonna Holland, Stacey,M.B. (2001), "Customer participation in creating site brand loyalty," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.15(4), pp.34-45.
- Johnson,M.D., Selnes,F. (2004), "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.1-17.
- Jones,T.O., & Sasser,W.E. (1995), "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review*, Vol.73, pp.88-99.
- Johnson,M.D., Selnes,F. (2004), "Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.68, pp.1-17.
- Kale, Sudhir (2004), "CRM Failure and the Seven Deadly Sins," *Marketing Management*, Vol.13(5), pp.42-46.
- Kardes,F.R., Kalyanaram,G. (1992), "Order-of-entry Effects on Consumer Memory and Judgment; An Information Integration Perspective," *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.343-357.
- Kim,H.W., Xu,Y. and Koh, J. (2004), "A Comparison of Online Trust Building Factors between Potential Customers and Repeat Customers," *Journal of the Association for Information Systems*, Vol.5, pp.392-420.
- Klein,S. (1997), "Introduction To Electronic Auctions," *Electronic Markets*, Vol.7(4), pp.3-6.
- Kohli,A.K., Jaworski,B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.1-18.
- Kortanek,K.O., Soden,J.V. and Sodaro,D. (1973), "Profit Analyses and Sequential Bid Pricing Models," *Management Science*, Vol.20, pp.396-417.
- Kotler, Philip and Armstrong,G. (2007), *Principles of Marketing*, 12th edition, Prentice Hall College Division
- Lambkin,M. (1988), "Order of Entry and Performance in New Markets," *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.127-140.
- Lee,H.G. (1997), "AUCNET: Electronic Intermediary For Used-Car Transactions," *Electronic Markets*, Vol.7(4), pp.24-28.
- Lee,M., Lam,J. (1999), "A Model of Internet Consumer Satisfaction: Focusing on the Website Design," *AIS Electronic Library*, <http://aiselaisnet.org/amcis1999/182>.
- Lee,M., Turban,E. (2001), "A Trust Model for Consumer Internet Shopping," *Journal of Electronic Commerce*, Vol.6(1), pp.75-91.
- Levitt,T. (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, Vol.38, pp.45-60.
- Luna,D., Peracchio,LA., and Juan,M. (2002), "Cross-culture and Cognitive Aspects of Web Site Navigation," *Journal of Academic Marketing Science*, Vol.32(1), pp.397-410.
- Lynch,P.D., Kent,R.J., and Srinivasan,S.S. (2001), "The Global Internet Shopper: Evidence from Shopping Tasks in Twelve Countries," *Journal of Advertising Research*, Vol.41, pp.15-23.

- Manhajan,V., Srinivasan,R., and Wind,J. (2002), "The Dot.com Retail Failures of 2000: Were There Winners?" *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30(4), pp.474-486.
- Marn,M.V., Rosiello,R.L. (1992), "Managing Price,Gaining Profit," *Harvard Business Review*, Vol.70, pp.84–94.
- McKnight,D.H., Chervany,N.L. (2002), "What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships: An Interdisciplinary Conceptual Typology International," *Journal of Electronic Commerce*, Vol.6, pp.35–59.
- Mithas, Sunil,M.S. and Fornell,C. (2005), "why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?" *Journal of Marketing*, Vol.69(4), pp.201-209.
- Mittal,B., Lassar,W.M. (1998), "Why Do Customers Switch? The Dynamics of Satisfaction," *Journal of Services Marketing*, Vol.12, pp.177–194.
- Martin,F., Ibrahim,K. (2007), "Consequences of web-based service quality: uncovering a multi-faceted chain of effects," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.21(3), pp.35-54.
- McKinney,V., Yoon,K. (2002), "The Measurement of Web-Customer Satisfaction: An Expectation and Disconfirmation Approach," *Information Systems Research*, Vol.13, pp.296–315.
- McKnight,D.H., Choudhury,V. and Kacmar,C. (2002), "Developing and Validating Trust Measures for e-Commerce: An Integrative Typology," *Information Systems Research*, Vol.13, pp.334–359.
- McKnight,D.H., Choudhury,V. and Kacmar,C. (2002), "The Impact of Initial Consumer Trust on Intentions to Transact with a Website: A Trust Building Model," *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.11, pp. 297–323.
- Mithas,S., Krishnan,M.S. and Fornell,C. (2005), "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?" *Journal of Marketing*, Vol.69, pp.201–209.
- Moorman,C., Deshpandé,R., and Zaltman,G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp.81–101.
- Morgan,R.M., Hunt,S.D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.20–38.
- Narver,J.C. and Slater,S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.20–35.
- Nyborg,G., Rydqvist,K. and Sundaresan,M. (2002), "Bidder Behavior in Multiunit Auctions: Evidence from Swedish Treasury Auctions," *Journal of Political Economy*, Vol.110(2), pp.394-424.
- Oliver,R.A. (2002), "Creating Communities on the Web," *Marketing Management*, Vol.11(2), pp.40-42.
- Oliver,R. L. (1999), "Whence Customer Loyalty?" *Journal of Marketing*, Vol.63, pp.33–44.
- Olsen,L.L., Johnson,M.D. (2003), "Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative

- Evaluations," *Journal of Service Research*, Vol.5, pp.184–195.
- Olsen,S.O.(2002), "Comparative Evaluation and the Relationship between Quality, Satisfaction, and Repurchase Loyalty," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.30, pp.240–249.
- Ostrom,A.L., Iacobucci,D.(1995), "Consumer Trade-Offs and the Evaluation of Services," *Journal of Marketing*, Vol.59, pp.17–28.
- Parasuraman,A., Grewal,D.(2000), "The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, pp.168–174.
- Patricia,A., Mokhtarian (2004), "A Conceptual Analysis of The Transportation Impacts of B 2 C E-Commerce," *The Journal of Transportation*, Vol.31(3), pp.257-284.
- Payne,A., Frow,P.(2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol.69, pp.167–176.
- Payne,A.(2006), *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Peppers, Don, Martha,R., and Dorf,B.(1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?" *Harvard Business Review*, Vol.77(1), pp.101-109.
- Porter,M.E.(2001), "Strategy and the Internet," *Harvard Business Review*, Vol.79(3), pp.62-78.
- Punj, Girish N. and Richard Staelin(1983), "A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles," *Journal of Consumer Research*, Vol.9(March), pp.366-380.
- Raman, Pushkala,C., Wittmann,W., and Rauseo,N.(2006), "Leveraging CRM for Sales: The Role of Organizational Capabilities in Successful CRM Implementation," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.26(1), pp.39-53.
- Reck,M.(1997), "Trading-process characteristics of electronic auctions," *Electronic Markets*, Vol.7(4), pp.17-23
- Reichheld,F.F., Scheffer,P.(2000), "E-Loyalty," *Harvard Business Review*, Vol.78, pp.105–113.
- Reinartz,W.J., Kumar,V.(2003), "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing*, Vol.67, pp.77–99.
- Reinartz,W., Krafft,M. and Hoyer,W.D.(2004), "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, Vol.41, pp.293–305.
- Reinartz,W.J., Kumar,V.(2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.64, pp.17–35.
- Rensnick, P., Zeckhauser, R., Friedman, E., and Kuwabara, K.(2000), "Reputation Systems", *Communications of the ACM*, Vol.43(12), pp.45-48.
- Rigby, Darrell,K., and Scheffer,P.(2002), "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, Vol.80(2), pp.101-104.

- Riley, J., Samuelson, W. (1981), "Optimal Auctions," *American Economic Review*, Vol. 71, pp. 381-392.
- Robinson, W.T., Claes, F. (1985), "Sources of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries," *Journal of Marketing Research*, Vol. 22(3), pp. 305-317.
- Ryals, Lynette (2005), "Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 69(4), pp. 252-261.
- Ryals, Payne, A. (2001), "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-enabled relationship Marketing," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9(1), pp. 3-27.
- Sandra, M. Forsythe, Bo Shi (2003), "Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping," *Journal of Business Research*, Vol. 56(2003), pp. 867-975.
- Schlosser, A.E., White, T.B., Lloyd, S.M. (2006), "Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions," *Journal of Marketing*, Vol. 70, pp. 133-148.
- Shankar, V., Smith, A.K., and Rangaswamy, A. (2003), "Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments," *Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, pp. 153-175.
- Shath, Denish, Ronald, T. R., Parasuraman, A., Richard, S., and George, S. (2006), "The Path to Customer Centricity," *Journal of Service Research*, Vol. 9(2), pp. 113-124.
- Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995), "Relationship Marketing in Consumer Marketplace: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23(4), pp. 255-271.
- Sheth, J.N. (2002), "The Future of Relationship Marketing," *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, pp. 590-592.
- Singh, J., Sirdeshmukh, D. (2000), "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 150-167.
- Sivakumar, K., Raj, S.P. (1997), "Quality Tier Competition: How Price Change Influences Brand Choice and Category Choice," *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 71-84.
- Sohu.com (2005), "Taobao CEO's View on Electronic Commerce" (in Chinese),
<http://tech.163.com/05/0417/15/1HI6F9UK00091EQ4.html>.
- Spiggle, S., Sewall, M.A. (1987), "A Choice Sets Model of Retail Selection," *Journal of Marketing*, Vol. 9, pp. 127-140.
- Srinivasan, R., Moorman, C. (2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*, Vol. 69, pp. 193-200.
- Srinivasan, S.S., Anderson, R. and Ponnavaolu, K. (2002), "Customer Loyalty in e-Commerce: An Exploration of Its Antecedents and Consequences," *Journal of Retailing*, Vol. 78, pp. 41-50.
- Srivastava, Rajendra, K., Tasadduq, A.S., and Fahey, L. (1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An

- Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.63(4), pp.168-179.
- Steenkamp, J.B.E.M., Baumgartner, H. (1998), "Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, Vol.25, pp.78-90.
- Steiglitz, K. (2007) *eBay and Human behavior*; Princeton University Press. 川越敏司. 小川一仁. 佐々木俊一郎 訳 (2008) 「オークションの人間行動学」 『日経BP出版センター』。
- Sun, T. (2005), Sun's Blog (in Chinese), <http://suntongyu.blog.sohu.com/>.
- Sung-Joon Yoon (2002), "The antecedents and consequences of trust in online-purchase decisions," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.16(2), pp.47-63.
- Sweeney, J.C., Lapp, W. (2004), "Critical Service Quality Encounters the Web: An Exploratory Study," *Journal of Services Marketing*, Vol.18, pp.276-289.
- Talentsmag.com (2006), "Is eBay US Model Practical in China?" (in Chinese), <http://www.talentsmag.com/view.asp?Mid548&Sid5264&Nid5292>.
- Taobao.com (2003), 'About Taobao' (in Chinese), http://www.taobao.com/about_taobao.html.
- Timo Koivumaki (2001), "Customer Satisfaction and Purchasing Behaviour in a Web-based Shopping Environment, Electronic Markets," Vol.11(3), 186-192.
- Troy, J.S., Sridhar, N. (2002), "The Value of Seller Trustworthiness in C 2 C Online Markets," *Communications of the ACM*, Vol.45(12), pp.45-49.
- Verhoef, P.C. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, Vol.67, pp.30-45.
- Violino, B. (2001), "E-business lurches Abroad," *Internet Week*, March 19th, <http://www.internetweek.com>.
- Vickrey, W. (1961), "Counterspeculation, Auctions, and Competitive Sealed Tenders," *Journal of Finance*, Vol.16, pp.8-37.
- Xiling Cui, Vincent S.Lai and Connie K.W.Liu (2008), "Research on Consumer Behaviour in Online Auction: Insights from a Critical Literature Review," *Electronic Markets*, Vol.18(4), pp.345-361.
- XinhuaNet (2005), "Enjoying Fun During Shopping at Taobao," http://news.xinhuanet.com/it/2005-05/31/content_3025932.htm.
- Wang, K., Wang, T.G.E., Tai, C. (2002), "A Study of Online Auction Sites in Taiwan: Product, Auction Rule, and Trading Type," *International Journal of Information Management*, Vol.22, pp.127-142.
- Yang, K. (2005a), "Chinese Social Orientation: A Social Interaction Approach," *Chinese Social Psychological Review*, Vol.1, pp.21-54.

- Yang,Y.-Y. (2005b), "One of Us: A Case Study on the Classification of Chinese Relationships," *Chinese Social Psychological Review*, Vol.1, pp.181-205.
- Yoon,S.J (2002), "The Antecedents and Consequences of Trust in Online-Purchase Decisions," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.60, pp.31-46.
- Xu, Y. F. (2004), "Ma Yun "Taobao" (in Chinese)," http://www2.ceocio.com.cn/issues/2004/5/text/t_5_19.asp.
- Zablah,Alex,R., Danny,N., Bellenger, and Johnston,W.J. (2004), "Customer Relationship Management Implementation Gaps," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.24(4), pp.279-275.
- Zeithaml, Valerie,A., Ronald,T.R., Katherine,N.L. (2001), "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers," *California Management Review*, Vol.3(4), pp.118-142.
- Zikmund, William,G., and Gilbert,F.W. (2003), *Customer Relationship Management*, Wiley.
- 野島美保・竹田陽子（1999）『電子オークションのリスク削減メカニズムのタイプについて』，IME Discussion Paper No. 21。
- 山本仁志・石田和成・太田敏澄（2003）「消費者間オンライン取引における評判管理システムの分析」『経営情報学会誌』 Vol. 12(3)，pp. 55-69。
- 南知恵子（2005）『リレーションシップ・マーケティング』千倉書房。
- 近藤公彦（2008）「組織能力としてのCRM」『季刊マーケティングジャーナル』 Vol. 27(3)，pp. 16-31。
- 池田謙一（1997）『オンライン・コミュニティ』東京大学出版会。
- 富士通総研（2006）『インターネットショッピング調査報告書 2006』富士通総研流通コンサルティング事業部。
- 日本インターネット協会（2009）『インターネット白書 2009』東京：インプレス。